

# **FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA COMO ESTRATÉGIA NA MELHORIA DO AMBIENTE DE TRABALHO DO D'OLIVA LISBOA**

**Monize Mirella Souza Medeiros**

**Trabalho de Projecto  
de Mestrado em Ciências da Comunicação – Área de Especialização em  
Comunicação Estratégica**

**Setembro, 2012**

# **FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA COMO ESTRATÉGIA NA MELHORIA DO AMBIENTE DE TRABALHO DO D'OLIVA LISBOA**

**Monize Mirella Souza Medeiros**

**Trabalho de Projecto  
de Mestrado em Ciências da Comunicação – Área de Especialização em  
Comunicação Estratégica**

**Setembro, 2012**

Trabalho de Projecto apresentado para cumprimento dos requisitos necessários à  
obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação – Área de Especialização em  
Comunicação Estratégica, realizada sob a orientação científica de

Prof. Doutor Joel Hasse Ferreira

## **AGRADECIMENTOS**

A minha mãe e meu pai que me proporcionaram essa incrível experiência de realizar o Mestrado fora do meu país de origem. Em momento algum eles me deixaram desistir e desacreditar que eu era capaz de concluir essa etapa.

Agradeço aos meus irmãos, que mesmo distante sempre me deram apoio e carinho.

Agradeço a família Borges, pessoas especiais que fazem parte da minha história.

Aos amigos que fiz ao longo desse percurso, em especial, a Juliana Bonassa que me arranca sorrisos todos os dias e que está sempre disponível para mim.

Ao José Manuel, um grande amigo, que mesmo distante foi fundamental para que eu concluísse esse trabalho.

Ao João Antônio que sempre se mostrou disposto a me ajudar.

Ao professor Joel Hasse que aceitou ser meu orientador.

E por fim, agradeço toda a equipe do D´Oliva Restaurante. Companheiros de trabalho com quem aprendi ser mais tolerante e flexível.

## **Resumo**

As organizações estão inseridas em um ambiente competitivo e em constante transformação. Neste contexto, a gestão dessas instituições e em particular o uso da comunicação como estratégia, se constitui em uma importante ferramenta para nortear essas organizações rumo ao futuro desejado. Dessa forma, trata o presente trabalho do desenvolvimento de um Plano de Comunicação Interna para o D'Oliva Restaurante Lisboa, filial do Grupo Al Forno. O plano proposto foi sugerido após análise da existência e deficiência da comunicação interna, obtida pela realização de pesquisa participante e implantação de um questionário aos colaboradores do estabelecimento. Aborda algumas ferramentas de comunicação que podem melhorar o relacionamento interno, motivar e reflectir na qualidade de serviço oferecido.

**Palavras-chave:** organização, colaboradores e comunicação interna.

## **Abstract**

Organizations are embedded in a competitive and constantly changing environment. In this context, managing these institutions and, in particular, the use of communication as a strategy, forms an important tool guiding these organizations towards their so-desired future. In that way, the current paper concerns the development of an Internal Communication Plan for the D'Oliveira restaurant in Lisbon, a subsidiary of the Al Forno Group. The proposed plan was suggested after analysing the existence and impairment of internal communication, attained through carrying out participatory research and a questionnaire to the establishment's employees. It deals with some communication tools which can improve the internal relationship, motivate and reflect on the quality of the service provided.

**Keywords:** organization, employees and internal communication.

## **Lista de Figuras**

Figura 1 Modelo mecanicista de comunicação.....10

Figura 2 Cronograma de comunicação organizacional integrada.....15

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>01</b>
<b>2 JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>03</b>
<b>3 OBJETIVOS.....</b>	<b>04</b>
3.1 Objetivo Geral.....	04
3.2 Objetivos Específicos .....	04
<b>4 METODOLOGIA.....</b>	<b>05</b>
<b>5 CONCEITOS E PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO.....</b>	<b>09</b>
<b>6 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>13</b>
<b>7 COMUNICAÇÃO INTERNA.....</b>	<b>18</b>
7.1 Comunicar para Motivar.....	21
<b>8 NA PRÁTICA.....</b>	<b>24</b>
8.1 A História do Grupo Al Forno.....	24
8.2 Diagnóstico.....	25
8.3 Análise dos Resultados.....	29
8.4 Estratégias de Comunicação Interna.....	42
8.5 Plano de Comunicação Interna.....	42
8.6 Canais de Comunicação Interna.....	44
8.7 Medidas Complementares.....	47
8.9 Evento.....	49
<b>9 AVALIAÇÃO FINAL E CONCLUSÃO.....</b>	<b>51</b>
<b>10 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>54</b>
<b>11 ANEXOS.....</b>	<b>57</b>



## 1. Introdução

Tem-se acompanhado uma alteração no perfil dos profissionais que hoje tem composto as organizações. Estes apresentam um nível de capacitação bem maior do que os profissionais das décadas passadas. Por sua vez, tem-se visto também, a preocupação que as organizações têm demonstrado com o bem-estar dos seus colaboradores, uma vez que os gestores estão cada vez mais atentos para a valorização do capital humano. Comunicação transparente, liderança e motivação tem sido temas recorrentes em palestras empresariais, visto que as necessidades destes colaboradores são outras.

Com essas mudanças de perfil, os atractivos que uma empresa deve ter para atrair estes profissionais agora são: ambiente organizacional, valorização do seu trabalho, desafios, plano de carreira e crescimento da organização, pois estes querem estar vinculados a empresas que tenham planos de crescimento a médio e longo prazo. Remuneração e benefícios já não são os principais motivadores, Robbins (2002) ao avaliar o perfil desses novos profissionais afirma que dinheiro e promoções geralmente estão no final de sua lista de prioridades e explica o porque.

O que é valorizado é o desafio no trabalho. Eles gostam de enfrentar problemas e encontrar soluções. A principal recompensa em seu trabalho é o trabalho em si. Os profissionais também valorizam o apoio. Querem que as pessoas considerem importante o que elas fazem. (ROBBINS 2002,pg.200)

É intrínseco do ser humano, a ânsia de satisfazer suas necessidades pessoais e profissionais, e nessa busca pela satisfação profissional, as empresas assumem papel importante na valorização da estima dos seus colaboradores. MARCHIORI (2011) atenta que hoje o colaborador deve ser o foco central de atenção dos gestores, para que cada indivíduo procure desenvolver ao máximo seu potencial em benefício da organização, mas para isso, faz-se necessário que a empresa tenha consciência dessa afirmativa e tenha seus esforços concentrado nessa perspectiva.

Diante desse cenário, as empresas têm visto seus colaboradores como parte fundamental para alcançar e conquistar o sucesso almejado. Por isso, a comunicação interna tem se destacado cada vez mais, pois já é vista como parte estratégica e merecedora de grande investimento por parte de algumas organizações.

A parte teórica deste trabalho de projecto explica o conceito de comunicação, a sua importância para a interacção humana, seus processos e particularidades. Entendendo esse conceito, passamos para a comunicação organizacional e sua finalidade, explanando o conceito de organização e a relevância das suas ferramentas para o êxito das organizações. A seguir, conceituamos comunicação interna e suas particularidades, apresentamos seus canais, fluxos e métodos e para terminar a parte teórica, abordamos o tema motivação como resultado de uma boa comunicação interna.

A parte prática tem início com a história da empresa e com o diagnóstico organizacional, seguido pelos resultados da pesquisa aplicada aos colaboradores e as directrizes do projecto de comunicação interna. A elaboração do projecto consiste em dois pontos base, estimular o diálogo organizacional e a valorização das relações interpessoais entre líderes, liderados e gestores. Neste capítulo mostraremos as estratégias que foram pensadas para o restaurante, bem como os canais, instrumentos e acções que foram desenvolvidas para transformar a comunicação interna existente do D' Oliva Restaurante Lisboa em uma comunicação estratégica. Por fim, apresentaremos a avaliação final do trabalho executado.

## **2. Justificativa**

A escolha deste tema aconteceu alguns meses após ter sido contratada como colaboradora do D'Oliva Lisboa. A função que exercia era de empregada de mesa em um regime de oito horas diárias de trabalho. A princípio fazia horários repartidos, ou seja, trabalhava tanto no almoço como no jantar, o que me dava uma visão geral do funcionamento do restaurante. A contratação foi concomitante ao início do mestrado em Comunicação Estratégica, o que me permitia fazer analogias do meu aprendizado em sala de aula com as situações vividas no ambiente trabalho. Logo, pude identificar deficiências no que toca a questão comunicacional, o que acabou despertando o interesse pela Comunicação Interna.

Com a necessidade de escolher o tema da tese, aliado a vivência em um ambiente que apresentava problemas internos devido a falhas de transmissão de mensagens e mais a vontade de por em prática o que eu havia estudado no mestrado, me senti a vontade em escolher o D'Oliva Lisboa como objecto de estudo do Trabalho de projecto do Mestrado. Outro factor que me despertou interesse enquanto pesquisadora, deu-se pelo fato da organização ter-se expandido relevantemente ao longo dos anos. Curiosamente, desde sua inauguração, até os dias de hoje, a gestão do grupo continua nas mãos de um único sócio, existindo, por essa razão, uma vasta possibilidade de acções comunicacionais a serem realizadas e expandida.

Nesse sentido, é com enorme entusiasmo que acolhi esse projecto, pois vi nele uma oportunidade de colocar em prática toda a experiencia teórica que obtive ao longo do curso, e também para amadurecer, não só como comunicadora, mas como ser humano, aprendendo a lidar com opiniões distintas, fortalecendo o relacionamento interpessoal. Além disso, irei analisar detalhadamente, como funciona a comunicação interna do D'Oliva Lisboa e posteriormente, desenvolver uma estratégia de comunicação que vá ao encontro com as necessidades da empresa.

### **3. Objectivos**

#### **3.1 OBJECTIVO GERAL:**

- Analisar e identificar os pontos fracos da comunicação interna.

#### **3.2 OBJECTIVOS ESPECÍFICOS:**

- Introduzir canais oficiais de comunicação interna;
- Estimular o diálogo entre líderes, liderados e gestores;
- Fortalecer a auto estima do colaborador.

#### **4. Metodologia**

Para a elaboração desse projecto foi utilizado a pesquisa bibliográfica, pesquisa participante, pesquisa quantitativa, entrevista semi-aberta, entrevista informal e enquadramento do diagnóstico organizacional. A pesquisa bibliográfica foi fundamental para que se pudesse discorrer sobre o referencial teórico e para identificação dos métodos necessários para o desenvolvimento e conclusão do trabalho.

Após a identificação, a primeira técnica utilizada foi a pesquisa participante. Sobre esse método, Peruzzo (apud DUARTE e BARROS 2008, pg. 137) destaca como sendo aquele em que “o pesquisador se insere no grupo pesquisado, participando de todas as suas actividades, ou seja, ele acompanha e vive (com maior ou menor intensidade) a situação concreta que abriga o objecto de sua investigação”. Mais adiante, o autor complementa que o pesquisador por vezes, já é um membro do grupo analisado e ao assumir a postura de investigador, deve contribuir com respostas e/ ou melhorias para o grupo.

Seguindo esse raciocínio, a pesquisadora esteve inserida no grupo observado durante um ano e quatro meses, sendo ela a identificar as falhas na comunicação interna, mais adiante questionar a eficiência da comunicação como estratégia de crescimento e motivação e por fim, dinamizar o projecto. Sendo assim, também constarão na pesquisa, elementos que não são resultados do questionários e entrevistas aplicadas, mas sim de registos pessoais feitos durante o período em que fez parte do quadro de colaboradores do D' Oliva Lisboa.

Como pesquisadora, a primeira etapa a ser cumprida foi o enquadramento do diagnóstico organizacional. Para Martinez e Ferreira (2008), o diagnóstico organizacional tem-se tornado imprescindível para a expansão e sobrevivência das organizações, pois com a necessidade de mudanças, o diagnóstico apresenta uma visão ampliada das reais necessidades da empresa, bem como seus aspectos positivos e negativos. Ainda segundo Martinez e Ferreira (2008):

“O diagnóstico é um processo organizacional que promove em si mesmo uma cultura de mudança e de avaliação contínua, oferecendo oportunidades para que os gestores adquiram novos hábitos e insights sobre aspectos disfuncionais ou padrões de comunicação desajustados”. Beer & Spector (1993 apud MARTINEZ e FERREIRA, 2008, pg. 32)

Após a feitura do diagnóstico, iniciou-se o processo de recolha de dados, e para tal, foi utilizado o método quantitativo. A escolha desse método deu-se devido a possibilidade de colectar uma quantidade de dados de entrevistados diferentes e em um curto prazo de tempo, para além do seu baixo custo. Segundo Richardson (1999, p. 70) o método quantitativo representa em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando consequentemente, uma margem de segurança quanto a interferências.

O instrumento aplicado para a recolha de dados nesta pesquisa foi o questionário (ANEXO 1), contendo no total, 19 questões, divididas da seguinte forma: uma questão aberta, onde os inqueridos podiam sugerir melhorias para o restaurante, uma de múltipla escolha e 17 fechadas. Destas, três foram formuladas de forma que possibilitava aos colaboradores justificarem a resposta.

As primeiras perguntas foram de caracterização de idade, sexo, nível de formação e identificação do setor da empresa do qual o inquerido fazia parte. Fez-se importante saber o sector da empresa, porque apesar de ser uma só organização, o restaurante é composto por duas equipas de trabalho distintas, logo, sendo gerenciadas também, por dois chefes diferentes. Quanto ao nível de formação, foi importante para que a pesquisadora medisse o grau de conhecimento de cada colaborador.

O enfoque do questionário era centrado na quantidade, qualidade e eficiência das informações disponibilizadas pelos líderes para os liderados e dos canais utilizados, no grau de satisfação dos colaboradores para com seus chefes directos e avaliação do ambiente organizacional. A relação entre os colaboradores e a administração também foi questionada, assim como o grau de motivação para trabalhar na empresa.

Para medir o grau de satisfação, utilizou-se as seguintes escalas: muito satisfeito, satisfeito, pouco satisfeito, insatisfeito, não sabe/ não opinou. E, muito à vontade, à vontade, pouco à vontade, nada à vontade, não sabe/ não opinou. A variante sim e não também foi aplicada.

O questionário foi entregue aos colaboradores juntamente com um texto introdutório que teve por objectivo informar o motivo da pesquisa, sua importância e a garantia de sigilo sobre as respostas (ANEXO 2). Novelli (apud FERREIRA e

MARTINEZ 2000 pg. 169) ressalta que “a introdução é importante, pois esclarece ao entrevistado quais são os propósitos da pesquisa e busca sua cooperação nas respostas”.

Sendo pequeno o grupo investigado, a pesquisa foi do tipo censitária, aplicada a 35 colaboradores. Fizeram parte do universo pesquisado: todos os colaboradores da sala e da cozinha. Antes da aplicação do questionário foi feito um pré-teste com um colaborador da sala e outro da cozinha, a fim de certificar que as perguntas eram de fácil compreensão. Outra estratégia adotada para garantir o êxito da pesquisa foi fazê-la também no idioma Inglês, pois a organização conta com quatro colaboradores oriundos da Ásia. O prazo de aplicação foi de cinco dias, sendo que o questionário podia ser respondido fora da empresa. O local escolhido para o depósito do questionário preenchido foi o refeitório, por ser o lugar frequentado por todos os colaboradores.

Foram também realizadas entrevistas informais com os gestores, com os líderes e com r.h. Sobre entrevista informal, Gil (2007, pg. 119) explica que “é o menos estruturado possível e só se distingue da simples conversação porque tem como objetivo básico a coleta de dados.” O uso deste método foi utilizado devido a facilidade que a pesquisadora tinha para conversar com os entrevistados. Essas entrevistas permitiram uma avaliação aprofundada da percepção dos entrevistados em relação aos itens discutidos, garantindo a confidencialidade absoluta quanto as opiniões relatadas.

Já a entrevista semi-aberta foi realizada somente com o sócio majoritário, pois era o gestor que mais apresentava disponibilidade para encontrar soluções para os problemas apresentados. Foi elaborado um guião para nortear a entrevista, evitando que se perdesse o foco ou que não fosse abordada questões relevantes (ANEXO 3). Sobre entrevista semi-aberta, Duarte (2000, pg.66) explica que esse método “conjuga a flexibilidade da questão não estruturada com um roteiro de controle.”

A pesquisadora, por fazer parte da equipa responsável pelo atendimento directo ao cliente, possuía uma visão mais ampla do funcionamento desse sector. Para ampliar a visão da cozinha e equilibrar a pesquisa, esteve durante duas semanas desenvolvendo atividades na cozinha. Durante esse período, apenas o chefe da cozinha tinha conhecimento da pesquisa, o que impediu a alteração do comportamento do grupo durante essa fase. Dessa forma, acredita-se que a pesquisadora teve uma visão real da rotina desta equipa.

Torna-se relevante ressaltar também que, como colaboradora a pesquisadora teve a oportunidade de acompanhar muitas mudanças ocorridas na organização, sendo essas positivas e negativas. Com essa experiência, com o conhecimento teórico obtido a partir das pesquisas e com os métodos aplicados, pode-se desenvolver as estratégias de comunicação interna aqui propostas. (ANEXO 4)



## 5. Conceitos e processos de comunicação

A definição e a aplicação do termo “Comunicação” são consideradas o ponto mais importante da atividade humana, sendo para (Cooley 1990 apud FERNANDES, 2000, pg. 11) “o mecanismo através do qual existem e se desenvolvem as relações humanas”. Mas o que é Comunicação? A palavra comunicação vem do latim *communis*, que historicamente falando, significa comunhão, pôr em comum ou partilha a dois ou a mais. Do ponto de vista etimológico, o termo comunicação significa partilhar ideias, informações, atitudes, sentimentos, emoções ou comportamento. Sob a óptica sociopsicológica, o mesmo autor enfatiza que a comunicação é o ato que incentiva o homem a viver em comunidade e que também proporciona troca de conhecimento. Assim, Fernandes (2000, pg.15) define a comunicação como um “processo dialéctico, através do qual um indivíduo transmite estímulos para modificar ou influenciar o comportamento do outro ou dos outros”.

“O processo comunicacional pode ser efectuado através da linguagem, de discursos, de silêncio, de gestos, olhares, posturas, acções, comportamentos, atitudes ou mesmo omissões.” (FERNANDES, 2000, pg.11) Para que esse processo seja realizado, destaca-se a necessidade de:

- Fonte (que pode ser pessoa, processo ou equipamento que fornece as mensagens);
- Transmissor (processo ou equipamento que codifica a mensagem e a transmite ao canal);
- Canal (equipamento ou espaço intermediário entre transmissor e receptor);
- Receptor (processo ou equipamento que recebe e decodifica a mensagem);
- Destino (a pessoa, processo ou equipamento a quem é destinada a mensagem);
- Ruído (perturbações indesejáveis que tendem a alterar, de maneira imprevisível, a mensagem). (SHANNON apud PIMENTA, 2002, pg. 45)

Em 1949, Shannon e Weaver (apud TOMASI e MEDEIROS, 2007) desenvolveram o modelo mecanicista de comunicação, tendo como base nesses componentes comunicacionais. O gráfico a seguir mostra esse modelo:

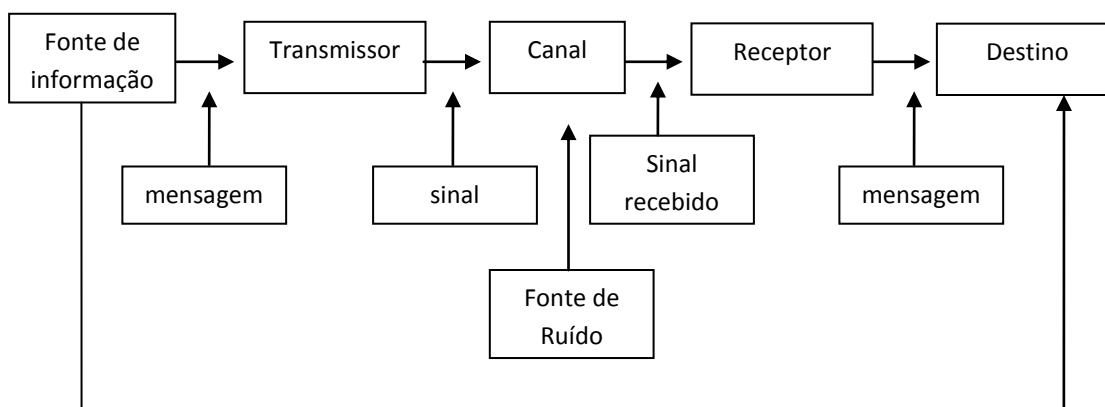


Figura1: Modelo mecanicista da comunicação  
 Fonte: Tomasi e Medeiros (2007, pg. 07)

Durante o processo de transmissão da mensagem, o emissor deve preocupar-se com o meio pela qual a mensagem é enviada, ou seja, com o canal. A escolha deste meio tem de ser condizente com o conteúdo da mensagem, com a circunstância e com o grau de entendimento do grupo. Tomasi e Medeiros (2007) reafirmam essa lógica:

Entre os factores de comunicação a que se deve dar especial atenção, como factor estratégico relevante que é, está o canal. A comunicação poderá ser inócua, sem efeito, se foi escolhido mal o canal que utilizará para estabelecer a comunicação. (TOMASI e MEDEIROS 2007, pg. 13)

Dessa forma, acredita-se que se o canal não for bem pensado estrategicamente podem ocorrer as falhas, mais conhecidas como ruídos, tornando a comunicação não efectiva, pois ao mesmo tempo que o canal pode permitir que a mensagem seja bem aceita, decodificada e compreendida pelo receptor, pode de igual forma comprometer a compreensão da mensagem.

Entende-se por ruído toda e qualquer interferência que se tem no processo de comunicação, que muitas vezes ocorrem por falta de preparo do emissor, distração do receptor, falta de coesão no conteúdo da mensagem ou como citamos acima, ineficiência do canal escolhido para a transmiti-la. Para Marchiori (2008, pg. 215) “comunicar é conseguir uma reacção que prove que o receptor também se comunicou”, dessa forma, relaciona-se o *feedback* como ferramenta de constatação de êxito ou não na transmissão da mensagem, como explica Robbins (2002):

O elo final do processo de comunicação é o círculo de *feedback*. “Se a fonte de comunicação decodifica a mensagem que foi codificada e se a mensagem é devolvida ao sistema, temos o *feedback*.” O *feedback* faz a verificação do sucesso na transmissão de uma mensagem, como originalmente pretendida. Ele determina se a compreensão foi ou não obtida. (ROBBINS, 2002,pg.278)

Ainda sobre o processo de transmissão e recepção de mensagens, Tomasi e Medeiros (2007) chamam a atenção para o comportamento do emissor e do receptor, que podem assumir um papel passivo, activo ou proactivo, durante o processo comunicacional.

Se o destinador é passivo, ele recebe a mensagem, mas não a utiliza; se é activo, o destinador recebe a mensagem e reage a ela. Por isso se diz que seu comportamento é reactivo. No comportamento proactivo, o emissor provoca uma mensagem da parte do destinado. Ele estimula o destinador a oferecer-lhe uma mensagem. (...) Assim, ora uma pessoa desempenha a função de emissor, ora de receptor. Da mesma forma, a função de receptor ou emissor pode não ser representada por uma única pessoa; às vezes ela é por um grupo, por uma empresa, por toda a sociedade. (TOMASI e MEDEIROS, 2007, pg.12)

A comunicação mesmo sendo inerente ao homem e responsável pela interacção social, não é um processo simples, pois as possibilidades de equívocos e mal entendidos que assombram o processo comunicacional são imensas. Dessa forma, muitos estudiosos, ao longo dos anos, veem-se debruçando em cima de pesquisas e métodos que conceituem e identifiquem particularidades do processo comunicacional, a fim de amenizar essas falhas. A cerca disso, (SILVA 2004, pg. 33) salienta que “a comunicação pode se processar de diversos modos, mas basicamente, apresenta-se duas formas: comunicação verbal e comunicação não verbal”. No modo verbal temos a comunicação oral e escrita, já na comunicação não verbal, temos a linguagem do corpo.

A comunicação oral é o entendimento directo entre duas ou mais pessoas. Para (SILVA 2004, pg.33) “a comunicação oral pode ocorrer com a interacção face a face, ou por telefone, rádio, televisão e pela palavra”. A comunicação escrita é a interacção por meio de cartas, e-mails, bilhetes, ou seja, feita por qualquer meio manual ou electrónico.

A comunicação não verbal é a linguagem do corpo. Refere-se aos gestos, posturas, comportamento, vestimenta, sinais físicos, dentre outros. Para (SILVA 2004, pg.34) “as categorias de comunicação não verbal incluem comportamento cinésico<sup>1</sup>,

---

<sup>1</sup> Linguagem do corpo;

proxémica<sup>1</sup>, a paralinguagem<sup>2</sup> e a linguagem do objecto<sup>3</sup>”. Por sua vez, Chiavenato (2004) caracteriza a comunicação como: eficiente ou eficaz. A eficiência está relacionada com os meios utilizados para a comunicação, enquanto a eficácia está relacionada com o objectivo de transmitir uma mensagem com significado, dessa forma, temos:

#### **Comunicação Eficiente:**

- O emissor fala claramente;
- O transmissor funciona bem;
- O canal não apresenta ruído;
- O destinatário ouve bem;
- O destinatário ouve bem;
- Não há ruídos ou interferências internas e externas;
- O emissor utiliza os melhores recursos para se comunicar.

#### **Comunicação Eficaz:**

- A mensagem é clara e objectiva;
- O significado é consonante;
- O destinatário compreende a mensagem;
- A comunicação é completa;
- A mensagem torna-se comum;
- O destinatário fornece retroacção ao emissor, indicando que compreendeu perfeitamente a mensagem enviada;
- O que estava na cabeça do emissor agora está na cabeça do destinatário. (CHIAVENATO, 2004, pg. 422)

A comunicação é uma troca mútua de mensagens, de ideias, de sentimentos, de afectos, de emoções com significado social e intencionalidade de partilha ou de vivência. “Daí o facto de a comunicação ser o processo que um indivíduo estabelece consigo mesmo, com os outros, com as organizações, com as instituições, com os meios ambientes ou com a própria natureza” (FERNANDES, 2000, pg. 11).

## **6. Comunicação Organizacional**

---

<sup>2</sup> refere-se aos aspectos vocais da comunicação e o tom de voz;

<sup>3</sup> uso comunicativo de coisas materiais: vestimentas, maquilhagens, mobílias e aspectos de arquitectura.

Antes de começarmos a falar sobre comunicação organizacional, é importante definirmos o que é uma organização? As organizações podem ser públicas ou privadas, lucrativas ou não lucrativas, que surgiram e multiplicaram-se com a necessidade de produzir bens de consumo e atender uma demanda cada vez maior. As organizações segundo Nassar (2008) são estruturadas por pessoas que actuam sob divisões de trabalho e que dependem de recursos materiais, financeiros, mercadológicos, científicos, tecnológicos, históricos, comunicacionais e relacionais. O Autor acrescenta ainda que ao observá-las detalhadamente, percebe-se que:

as organizações mostram uma grande diversidade, a partir de critérios como cultura, identidade, missão, crença e valores, tecnológicas, estrutura e comunicação. No entanto, apesar de suas diferenças, todas as organizações são sistemas sociais e históricos, constituídos por recursos materiais e imateriais e pessoas – que se comunicam e se relacionam entre si, com os inúmeros públicos, as redes de públicos e a sociedade – agrupados em função de cumprir ideários comuns e formais. (NASSAR, 2008, pg.62)

Do ponto de vista científico, “organização pode ser definida como uma unidade social conscientemente coordenada, composta de duas ou mais pessoas, que funciona de maneira relativamente contínua, para atingir um objectivo comum”. (ROBBINS 2002, pg.2). Simon (apud Nassar 2008), relacionou no ano de 1957, os conceitos de comunicação e organização, que segundo ele, é um:

Complexo sistema de comunicações e inter-relações existentes num agrupamento humano. Esse sistema proporciona a cada membro do grupo parte substancial das informações, pressupostos, objectivos e atitudes que entram nas suas decisões, propiciando-lhes, igualmente, um conjunto de expectativas estáveis e abrangentes quanto ao que os outros membros do grupo estão fazendo e de que maneira reagirão ao que ele diz e faz. (SIMON 1979, pg. 5 apud NASSAR, 2008, pg. 64)

A comunicação organizacional é também intitulada como comunicação empresarial ou comunicação corporativa. Neste trabalho, a nomenclatura predominante é comunicação organizacional, no entanto, alguns autores aqui citados utilizam os outros termos para se expressarem.

Organização e comunicação são duas estruturas que se fundem, pois as organizações são constituídas por um grupo de pessoas que trocam informações e interagem entre si. Cahen (1990) afirma:

Comunicação Empresarial é uma atividade sistémica, de carácter estratégico, ligado aos mais altos escalões da empresa e que tem por objectivo: criar – onde ainda não existe ou formular - manter – onde já existe -, ou ainda, mudar para favorável – onde for negativa – a imagem da empresa junto a seus públicos prioritários. (CAHEN, 1990, pg. 23)

Cabe ainda salientar que a comunicação dentro de uma organização não é uma acção restrita apenas dos líderes, mas sim, de todos os participantes; entretanto, devido ao fato da comunicação estar assumindo um papel estratégico durante as tomadas de decisões, faz-se necessário a presença de profissionais capacitados para pensar e desenvolver uma comunicação eficiente e eficaz, que vá ao encontro dos anseios da organização e seus *stakeholders*. Chiavenato (1997) afirma que “a comunicação organizacional constitui o processo específico através do qual a informação se movimenta e é intercambiada entre as pessoas dentro de uma organização”. Como complemento dessa ideia Bueno (2009, pg. 04) afirma que “a comunicação empresarial não é realizada apenas pelos profissionais de comunicação de uma organização, mas por todos aqueles que a integram.” No entanto, o autor evidencia que “a importância do processo de comunicação nas empresas ou entidade está, indissolivelmente, ligada à capacidade dos profissionais e isso tem a ver com uma formação sólida, que extrapola o aspecto meramente técnico”. BUENO (2009, pg. 14).

A comunicação organizacional é composta por: Comunicação Institucional (Relações Públicas), Comunicação Mercadológica (Marketing) e Comunicação Interna (Comunicação Administrativa), ou seja, engloba todas as acções comunicacionais voltadas para seus *stakeholders*. Para que a comunicação seja bem sucedida, essas três áreas tem que trabalhar juntas, unindo esforços a cerca de um objectivo comum, que é o sucesso da organização. Kunsch (1997) mostra a seguir, um cronograma que evidencia a integração dessas três áreas.

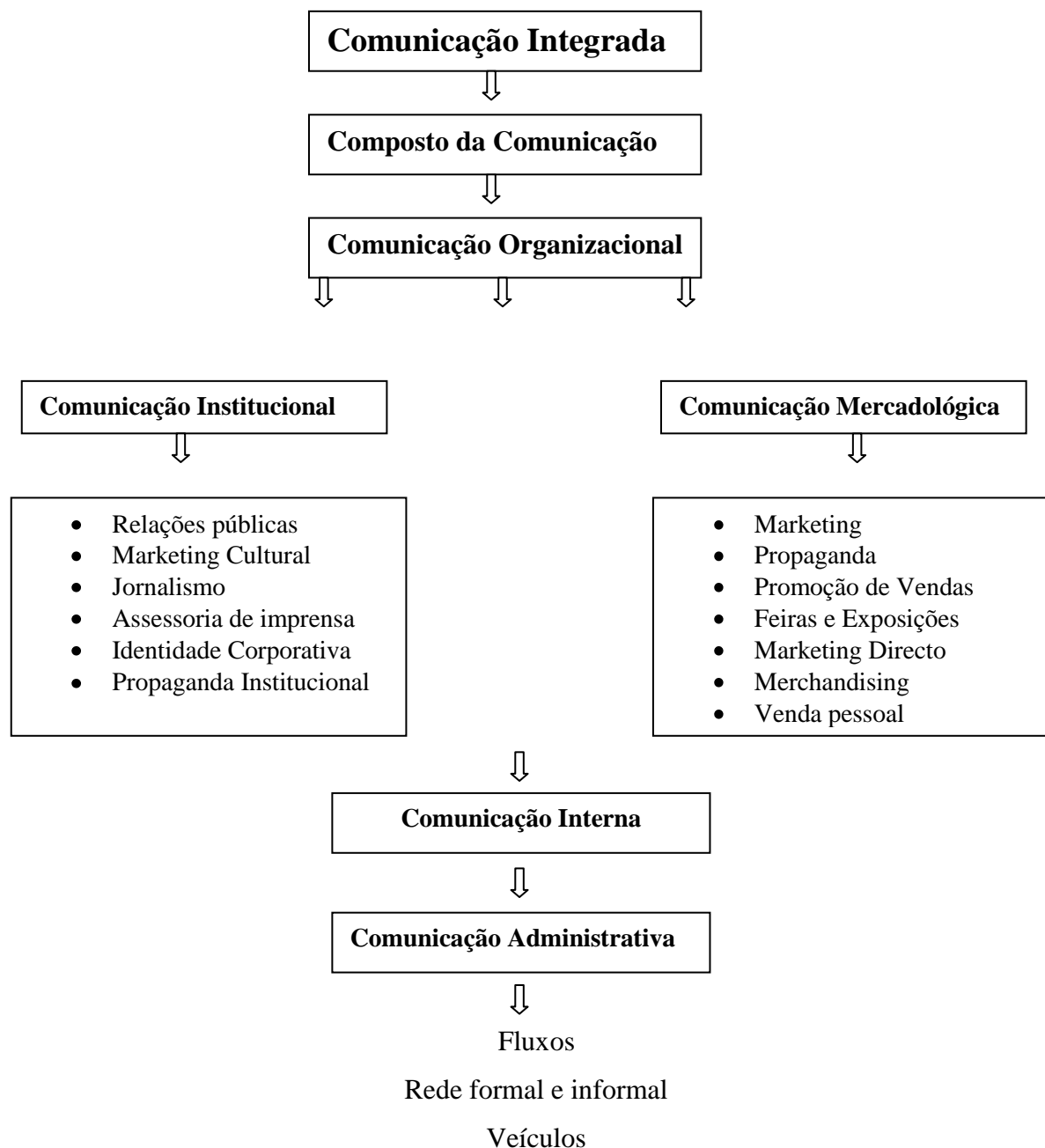


Figura 2: Cronograma de comunicação organizacional integrada.

Fonte: KUNSCH (1997, pg.116)

A Comunicação Institucional desenvolve acções que visam combater o desconhecimento da empresa e promover a integração entre seus dois públicos alvo, que são: público interno e externo. Torquato (1986) afirma que as acções desenvolvidas para o público interno visam assegurar a produtividade, já para o público externo, age como motivadora para aumento de vendas e potencialização de lucros. Os conteúdos

comunicacionais produzidos para esses dois públicos também são diferenciados, ainda de acordo com o autor:

Internamente, as publicações fortalecem o espírito de solidariedade e promovem certos ideais (estímulo, companheirismo, ensinamento, dedicação etc.). Externamente, as publicações projectam a boa imagem da empresa, mostrando sua organização, seus produtos, sua qualidade, suas técnicas. (TORQUATO, 1986, pg.119)

É importante ressaltar que todas as acções produzidas por esse departamento são segmentadas e elaboradas de acordo com os objectivos e necessidades da empresa. Essas faltas são identificadas à partir das aplicações periódica de questionários internos e externos. As ferramentas para elaboração desse trabalho são: assessoria de imprensa, relações públicas, responsabilidade social e marketing social.

Por sua vez, a Comunicação Mercadológica, trabalha juntamente com o sector comercial das empresas e possui um único público-alvo, os clientes. Dentre as ferramentas utilizadas, estão o marketing, a propaganda, publicidade, promoção de vendas, merchandising e o marketing directo. Todas as acções desenvolvidas pela Comunicação Mercadológica tem como meta persuadir os clientes a consumirem seus produtos ou serviços.

A Comunicação Interna é também parte integrante da comunicação organizacional e está a serviço do público interno. Partindo de um conceito simplista, sua finalidade é manter o seu público-alvo informado sobre as decisões dos gestores, alinhar o pensamento dos colaboradores às políticas, estratégias e directrizes da empresa e contribuir para um ambiente interno harmonioso.

Normalmente, a comunicação interna fica a cargo do líder, que exerce o papel de formador de opinião, trabalho este, que deve ser desenvolvido diariamente, de forma natural, por meio de seus discursos e atitudes. Cabe ainda, a função de gerir de forma inteligente a transmissão das informações, priorizando as de maior relevância e escolhendo os canais adequados para divulgá-las. Torquato (1986) discorre sobre os tipos de publicação e seus conteúdos:

1. Matérias institucionais – normas, regulamentos, portaria, avisos, produtos, serviços, projectos de expansão, recordes de produtos, etc.
2. Matérias de motivação – planos assistenciais, benefícios, promoções, concursos, prémios, plano de sugestões;



3. Matéria de orientação profissional – segurança, higiene, saúde, conselhos úteis e programas de treinamento;
4. Matérias educativas – história, geografia, conhecimentos gerais;
5. Matérias associativas – esportes, festas, concursos, bailes, casamentos, nascimentos e falecimentos;
6. Interesse feminino – culinária, conselhos de beleza, moda;
7. Entretenimento – cruzadas, quadrinhos, curiosidades, adivinhações, testes;
8. Matérias operacionais – processos de fabricação e inovações técnicas;
9. Família do empregado – além das matérias de interesse feminino, concursos infantis e etc. (TORQUATO, 1986, pg. 130 e 131)

Dessa forma, fica explicitado que os objectivos essenciais da comunicação institucional, mercadológica e interna são a persuasão, informação e o bem-estar dos seus públicos. As técnicas comunicacionais e as ferramentas utilizadas têm por finalidade mexer com emoção dos seus receptores, para que estes possam adoptar o mesmo ponto de vista da organização.

Para que a comunicação organizacional possa assumir um carácter estratégico, faz-se necessário a busca eminente pela identificação dos interesses e motivações do seu público-alvo. Essas informações garantem aos responsáveis pela comunicação organizacional a segurança para desenvolver estratégias de abordagem bem planejadas e definidas e que vá ao encontro das necessidades desse público.

## **7. Comunicação Interna**

A comunicação interna hoje é vista como uma estratégia eficaz para o crescimento empresarial, mas para atingir esse sucesso, é preciso que seja selado um acordo de fidelidade/ transparência entre a empresa e sua equipe. A organização tem de se comprometer a ser fiel aos seus colaboradores sob qualquer circunstância, comunicando todo e qualquer tipo de decisão, sem receio de fragmentar as informações.

Ao assumir essa postura, a empresa cultiva um sentimento de pertença junto aos colaboradores, o que faz aumentar o nível de engajamento deles com os objectivos e metas organizacionais. NETO (2010, pg. 55) define colaborador engajado como sendo aquele que “trabalha com paixão, que sente uma profunda conexão com sua empregadora e, por isso, é capaz de ‘ir além’. Por esses motivos, ele empurra a empresa para o crescimento”.

É importante entender que comunicação interna é algo que toda empresa faz. À partir do momento em que a gestão se comunica com os colaboradores ou vice-versa, seja por meios orais ou escritos, estes estão fazendo comunicação interna. Contudo, o que se aborda aqui neste trabalho, é a eficácia da comunicação interna quando planejada em consonância com a cultura da empresa. De acordo com Torquato (1986), uma comunicação interna eficaz é aquela que:

Proporciona a reunião das partes distintas da empresa, produzindo as condições para um trabalho coordenado, permitindo, enfim, que as cúpulas empresariais atinjam as metas programadas. Ela define-se como um processo dinâmico que compreende a existência, o crescimento, a mudança e o comportamento de toda a organização, e é determinada pela necessidade, utilidade e conveniência, tanto da parte da empresa como da parte dos que nela estão integrados, directa ou indirectamente. (TORQUATO, 1986, pg. 58)

A comunicação interna quando bem elaborada serve de instrumento para os gestores, que a utiliza como forma de elucidar a política da organização para os colaboradores, por meio de um conjunto de acções planejadas. De acordo com Brum (2010) “comunicação interna é o ato de tornar comum os objectivos, estratégias e resultados da organização”. Ainda de acordo com a autora:

- Objectivos são o patamar no qual a empresa quer chegar;
- Estratégias são o que todos devem fazer para permitir que a empresa chegue a esse patamar;

- Resultados são celebração dos resultados alcançados. (BRUM, 2010, pg.41)

Os veículos utilizados para disseminar a comunicação interna devem utilizar linguagem clara, objectiva, curta e ilustrada, que seja capaz de atingir desde o chão de fábrica até o alto escalão. Todos os conteúdos veiculados através dos canais oficiais devem responder às necessidades de informação dos colaboradores, estimular o diálogo e interacção entre gestores, líderes e liderados e contribuir para tornar a comunicação participativa. Para Kunsch (2003):

Uma comunicação interna participativa, por meio de todo o instrumental disponível (murais, caixa de sugestões, boletins, terminais de computador, intranet, rádio, teatro, etc.), envolverá o empregado nos assuntos da organização e nos fatos que estão ocorrendo no país e no mundo. Com um olhar para dentro e outro para fora, ele acompanhará de forma consciente a dinâmica da história. E será considerado não um mero número do cartão electrónico que regista suas entradas e saídas, mas alguém que exerce suas funções em parceria com a organização e em sintonia com a realidade social vigente. (KUNSCH, 2003, p.159)

A escolha dos veículos utilizados deve ser feita levando em consideração alguns critérios como: facilidade de actualização, custo de fabricação, garantia de impacto sobre o alvo, não deformação da mensagem, entre outros. Torquato (2002) cita alguns veículos utilizados pela comunicação interna:

- Jornais e revistas;
- Boletins, folhetos, memorandos e comunicados;
- Quadros de avisos e murais;
- Reuniões grupais e encontros;
- Conversas individuais com funcionários;
- Programas de “portas abertas”, caixa de sugestões e fluxo ascendente;
- Manuais de instrução. (TORQUATO, 2002, pg. 58)

Dentro da comunicação interna podemos identificar dois diferentes fluxos comunicacionais: o vertical ou horizontal. Robbins (2002) explica que o fluxo vertical é subdividido em ascendente e descendente.

Por comunicação descendente, entende-se que são todas as informações geradas pelo topo da organização para os níveis mais baixos, ou seja, a comunicação de cima para baixo, não havendo abertura para a troca de informações.

Esse padrão é usado pelos executivos e líderes para atribuir tarefas, fornecer instruções de trabalho, informar os subordinados sobre políticas e procedimentos, identificar problemas que necessitam de atenção e fornecer *feedback* sobre desempenho. (ROBBINS, 2002, pg. 281)

Já a comunicação ascendente, faz o caminho inverso, levando informações geradas pelos níveis mais baixos para o topo da organização. Robbins (2002) explica que a comunicação ascendente possibilita que os gestores e líderes mantenham-se informados sobre os níveis mais baixos.

Com relação ao fluxo horizontal, ou lateral como também é conhecido, Robbins (2002) explica que ocorre da seguinte forma:

Quando a comunicação se dá entre os membros de um grupo, grupos do mesmo nível, administradores do mesmo nível ou entre quaisquer pessoas de horizontalidade equivalente. (ROBBINS, 2002, pg.282)

Entretanto, seria equivocado afirmar que estes fluxos de comunicação seriam ideias para uma organização, pois o ideal para uma empresa é que a informação ocorra em uma via de mão dupla. Dessa forma, Torquato (1986) acrescenta ainda o fluxo diagonal, que ocorre entre diferentes níveis hierárquicos entre sectores distintos.

O fluxo diagonal trata de mensagens trocadas entre um superior e um subordinado localizado em outra área/departamento. Ou seja, abrange as comunicações diagonais, comuns em organizações mais abertas, menos burocráticas e com forte peso nos programas interdepartamentais. (TORQUATO, 2000, pg.41)

O processo de comunicação interna conta ainda, com dois tipos de canais diferentes, sendo eles, o formal e o informal. Os canais formais seguem a cadeia de autoridade, sendo normalmente utilizados pelos gestores e líderes para se comunicarem com os seus liderados. De acordo com Torquato (1986, pg.63) “os canais formais são instrumentos oficiais, pelos quais passam tanto as informações descendentes como as ascendentes e que visam assegurar o funcionamento ordenado da empresa (normas, relatórios, instruções...)”.

Os canais informais são caracterizados pelas redes de rumores, ou como define Torquato (1986, pg. 63) “todas as livres expressões e manifestações dos trabalhadores, não controladas pela administração.” De acordo com Robbins (2002), a rede rumores é fundamentada em três pontos: os gestores não conseguem ter controlo sobre ela, é

considerada pelos colaboradores uma fonte segura de informação e é amplamente explorada para benefício próprio por aqueles que detêm “controle” sobre ela.

É certo que não existe um modelo ideal de comunicação interna. Cada organização deve elaborar o seu plano, levando em conta as características do seu público interno, o seu orçamento e a cultura da empresa. É real também, que os colaboradores passam a maior parte do seu tempo dentro da empresa, por isso, é importante que a comunicação interna seja fonte de motivação para os clientes internos.

### **7.1 – Comunicar para motivar**

A motivação é um dos conceitos mais importantes dentro do ambiente organizacional, pois assegura a estabilidade e produtividade das empresas. A motivação é fruto da informação, que é produto da comunicação interna, que por sua vez, é a principal estratégia de aproximação da empresa com o seu público-alvo. Brum (2010) afirma que:

No momento em que uma empresa decide democratizar a informação internamente, permitindo que os funcionários saibam mais sobre a empresa, seus processos, mercados, produtos, serviços, metas e desafios, faz com que se sintam parte do processo e, portanto, determina um nível maior de motivação pelo simples fato de colocá-los numa posição de importância. (BRUM, 2010, pg.100)

Robbins (2002, pg. 151) define “motivação como o processo responsável pela intensidade, Direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. A intensidade mede o esforço que o colaborador deseja despendar para atingir a meta, que para ser alcançada, é necessária uma Direção. Por fim, precisa-se da persistência, que é a mensuração do tempo que uma pessoa consegue manter seu esforço. Indivíduos motivados, de acordo com Robbins (2002, pg. 152) “se mantêm na realização da tarefa até que seus objectivos sejam atingidos.”

Sobre motivação no ambiente interno de trabalho, Castelli (2006) afirma que:

É importante que a empresa seja avaliada também do ponto de vista dos colaboradores. Afinal, eles também são clientes, na óptica dos processos. Além disso, a excelência dos serviços prestados aos clientes externos depende da moral e da motivação dos clientes internos, até porque, para que haja clientes felizes, é preciso que haja colaboradores igualmente felizes. (CASTELLI, 2006, p.123)

Informações bem trabalhadas tornam-se conhecimento para o público interno e o conhecimento por sua vez, pode proporcionar bons níveis de motivação e valorização. Por isso, entende-se que essas sensações são vitais para o sucesso da organização. Brum (2010) afirma que motivar os colaboradores não é uma tarefa complexa, basta que os gestores e líderes se atentem para procedimentos simples, porém, eficazes. Esses procedimentos são:

Dar aos funcionários as informações necessárias para a realização de um bom trabalho; cumprimentá-lo pessoalmente por uma tarefa bem-feita; enviar-lhe uma mensagem escrita elogiando-o pelo seu desempenho (que ele possa mostrar para a família); solicitar suas ideias (mostrando o quanto é importante para a empresa); envolvê-lo directamente com as questões e decisões relacionadas com o seu trabalho e com a sua área de actuação etc.(BRUM, 2010, pg.138)

Da mesma forma, a autora garante que atitudes impensadas são determinantes para causar o efeito contrário nos colaboradores e prejudicar qualquer programa de gestão. Essas atitudes são:

Oferecer a mesma recompensa, todos os anos, independente do desempenho individual; não ser específico ou oportuno ao fazer elogio; não fornecer informações sobre o negócio da empresa; usar de ameaças ou coações para que uma tarefa seja realizada, não cumprir as promessas feitas e tratar os colaboradores de forma impessoal.(BRUM, 2010, pg.138-9)

Motivação não é uma característica de personalidade do ser humano, mas sim, o resultado de o meio em que vive ou de suas necessidades. Para Chiavenato (2004) as necessidades são carências ou deficiências que as pessoas experimentam em um determinado período de tempo. Ainda segundo o autor, existem três tipos de necessidades, “as fisiológicas que são relativas ao alimento; as psicológicas que provém da auto-estima; e as sociológicas, vindas da necessidade de interacção pessoal” (CHIAVENATO, 2004, pg. 233).

As necessidades como factor motivacional foram estudadas por Abraham Maslow, por volta de 1935. O autor da teoria organizou as necessidades humanas em cinco categorias hierárquicas, conforme sua predominância e probabilidade:

Necessidades Fisiológicas: incluem fome, sede, abrigo, sexo e outras corporais;

- Necessidades de Segurança: incluem segurança e protecção contra danos físicos e emocionais;
- Necessidades Sociais: incluem afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo;
- Necessidade de Estima: inclui factores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; e factores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção;
- Necessidade de Auto-Realização: a intenção de tornar-se tudo aquilo que a pessoa é capaz de ser; inclui crescimento, auto desenvolvimento e alcance do próprio potencial.  
(MASLOW apud ROBBINS, 2002, pg.152)

Com base na teoria, percebe-se que as ânsias do ser humano são muitas e que as necessidades dependem de muitos factores, sendo eles internos e externos. Por isso, cabe as organizações, a importante missão de identificar as necessidades dos seus colaboradores, levando em conta que, a necessidade de um executivo do alto escalão é diferente da necessidade de um operário que está no chão da fábrica.

Em suma, é interessante constatar que, por meio da informação é possível os gestores motivarem seus colaboradores, independente do cargo que ele ocupa. De acordo com Brum (2010), para entender a informação como processo de motivação, basta lembrar que ninguém luta por uma meta sem saber que ela existe e é através da informação, disseminada por gestores e líderes que os colaboradores passam a ter o envolvimento espiritual com a empresa.

## **8 – Na Prática**

### **8.1 – A História do Grupo Al Forno**

O Grupo Al Forno é uma rede de restaurante de comida italiana criado na década de 80 em Portugal. Foi na região do Porto que o grupo abriu sua primeira casa, em 18 de Março de 1986, em Matosinhos. O segundo restaurante veio cinco anos mais tarde, em Leça. De lá para cá surgiram mais filiais, todas seguindo o mesmo padrão de qualidade e requinte.

Desde a sua inauguração, até hoje, continua sob o comando do mesmo dono, Sr. Paulo Freire, que conta com a ajuda da sua esposa para expandir e gerir os negócios. Actualmente, nove restaurantes integram o Grupo Al Forno, todos situados em locais diferentes: D’Oliva Matosinhos, Forneria Osteria, D’Oliva Al Forno Leça, D’Oliva Al Forno Foz, Al Forno Café, Al Forno Antas, Al Forno Maia, Al Forno Sale e Dolce e o mais recente, o D’Oliva Lisboa.

A ideia de abrir uma casa em Lisboa veio pela vontade de continuar expandindo o conceito. De acordo com o dono, já não havia mais para onde crescer no Porto e Lisboa possui um grande mercado a ser explorado. Em todas as cidades onde inaugurou seus restaurantes, o Grupo ao Forno conseguiu estabelecer uma imagem de sucesso e credibilidade junto ao público, garantindo-lhe segurança para inaugurar o primeiro restaurante da rede na capital lisboeta, no segundo semestre de 2010.

Todas as casas são acompanhadas de perto pelo proprietário ou pela esposa e apesar de terem mais sócios envolvidos na gestão das filiais, fazem questão de controlar a qualidade dos produtos e do atendimento. Com uma carta composta basicamente por pratos italianos e abrindo poucas exceções para a comida portuguesa, o grupo foi um dos pioneiros a importar produtos vindos de Itália.

Maioritariamente, seus clientes são elitizados, porém, não é uma regra. Apesar de o serviço ser mais requintado, o dono faz questão de ter as portas abertas para todos os tipos de público. A estratégia utilizada pelos gestores para estarem há tanto tempo no mercado é: manter a qualidade da comida e ter uma equipa simpática e atenciosa para atender os clientes. Outra particularidade do Grupo é o estilo padrão das casas, sempre com o pé direito alto, iluminação baixa e a decoração traz uma combinação do rústico com o moderno, proporcionando um ambiente acolhedor aos seus clientes.



## 8.2 – Diagnóstico da organização

O presente estudo será focado no D'Oliva Lisboa. A casa foi inaugurada recentemente, em Novembro de 2010 e na altura empregava cerca de 47 profissionais, entre fixos e part times, distribuídos entre administração, sala, recepção, cozinha, copa e limpeza. A administração é composta por quatro sócios, Paulo Freire, Manoel Pimenta, Manoel Pina e Ricardo Trêpa, em ordem hierárquica.

É visível a constante preocupação que os sócios têm com a qualidade do atendimento e dos produtos, demonstrando claramente que o objectivo principal é a satisfação dos clientes e a expansão dos negócios. De acordo com Kotler (2005):

“a satisfação do comprador após a realização da compra depende do desempenho da oferta em relação às suas expectativas. Satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento de uma pessoa resultante da comparação entre o desempenho ou resultado percebido de um produto ou suas expectativas”. (KOTLER 2005, pg.42)

As equipas de trabalho estão divididas entre sala, cozinha e recursos humanos. A equipa da cozinha, inicialmente era formada por um Chefe Geral, um subchefe, quatro cozinheiros, oito ajudantes de cozinha, um *pizzaiolo*, quatro copeiros e dois responsáveis pela limpeza geral. A equipa responsável pelo atendimento directo ao cliente possuía um chefe de sala, um chefe de bar, duas recepcionistas, 18 empregados de mesa e dois *barmans*. Entre os part times, eram: uma ajudante de bar e mais dois empregados de mesa. Nos dois sectores havia colaboradores que faziam horários repartidos e outros que trabalhavam apenas no período da noite.

A cozinha era gerida e continua sendo, por um chefe italiano e os produtos utilizados são na maioria importados de Itália. O Sr. Paulo Freire afirma que é importante trabalhar com produtos italianos, pois ajuda a garantir o verdadeiro sabor e após tantos anos lidando com o ramo da restauração, saber escolher os fornecedores é essencial para manter o padrão e atender a demanda.

O espaço está localizado entre as várias lojas, edifícios comerciais e luxuosos hotéis da Avenida da Liberdade. São 147 lugares que em dias de maior movimento eram ocupados mais de uma vez. O restaurante abre ao almoço e ao jantar, sendo que ao almoço os clientes também têm a opção do *buffet*. Com essas duas opções de serviço e

tomando em consideração a sua localização, o restaurante tem a possibilidade de atrair os mais diversos tipos de clientes, desde empresários a turistas.

Nos seis primeiros meses após a inauguração, a casa atingia sua lotação máxima todos os dias, sem excepção. A procura era tão grande, que a correria, o *stress* e os desentendimentos eram frequentes, porém os dois chefes conseguiam, separadamente, solucionar os problemas e motivar suas equipas. Em Maio de 2011, parte dos profissionais responsáveis pelo atendimento directo ao público pediram repentinamente a demissão, juntamente com o chefe de sala e a chefe do bar, causando graves transtornos no ambiente interno e comprometendo o serviço prestado ao cliente.

Nesse cenário, a formação de uma nova equipa foi feita de forma aleatória, sendo a experiência profissional um factor irrelevante para as novas contratações. A falta de habilidade e entrosamento do novo grupo acabou por gerar a insatisfação dos clientes, refletindo no faturamento da casa. Kotler (2005, p. 45) afirma que “a maioria dos serviços são fornecidos por pessoas e a selecção, a formação e a motivação dos empregados podem fazer uma enorme diferença na satisfação do cliente”.

A organização desde o princípio apresentou sinais de que a comunicação interna era um ponto a ser melhorado, pois não tinha estabelecido o hábito de comunicar antecipadamente seu público interno sobre suas decisões. O fato de existirem dois chefes de equipa distintos, também dificultava a integração entre os sectores. As áreas não conversavam e agiam de forma muito individualista. A falta de integração também era uma barreira a ser superada.

É importante salientar que o objectivo inicial deste projecto, era desenvolver e implantar uma estratégia de comunicação interna que fosse eficaz. Para assim estimular o diálogo entre líderes, liderados, gestores e introduzir ferramentas de comunicação capazes de fortalecer a auto-estima dos colaboradores. Porém, no decorrer do trabalho surgiram barreiras humanas que dificultaram a concretização de algumas etapas desse projeto. Enquanto o chefe de cozinha apoiava totalmente o projecto, o chefe de sala recém contratado não aceitava a ideia das informações serem uma via de mão dupla, ou seja, funcionar com a mesma eficiência nos dois sentidos. O Sr. Manuel Pimenta também demonstrava resistência em dividir com o público interno as decisões tomadas por ele, de forma que os colaboradores eram sempre os últimos a saber das novas directrizes assumidas pela empresa.

A recusa em aceitar que fossem inseridos canais de comunicação ágeis e activos na organização, demonstrava o receio de um dos líderes – chefe de sala - em fragmentar a hierarquia dentro da empresa, pois a sua postura era de um líder extremamente controlador. O resultado desta atitude em nada colaborou com a empresa, pois começou a surgir a famosa “Rádio Peão” ou “Rádio Corredor”. Bueno (2009, p. 106) designa a Rádio Peão como o “ processo de comunicação que se origina dos funcionários e, quase sempre, é comandada por eles com objectivo de se contrapor à comunicação oficial”. Brum (2010) aponta que:

Quando a liderança não comunica e o empregado não encontra a informação nos canais de comunicação interna da empresa, ele acaba se contentando com o acesso informal. É nesse momento que acontece a entropia de informação, quando, por falta de uma versão oficial, o empregado cria suas próprias verdades e dissemina junto aos seus colegas de trabalho. (BRUM, 2010, p. 122)

A organização sofre hoje com os reflexos da crise económica que o país está vivendo e com a decaída na qualidade de atendimento gerada pela mudança de equipa ocorrida em meados de 2011, e por esses motivos, surgiu a necessidade de cortar custos. A qualidade dos produtos fornecidos continuou sendo prioridade, porém, a redução de custos veio de outra forma, no corte de mão-de-obra, o que provocou uma súbita mudança dos horários de trabalho. Todos os colaboradores foram obrigados a fazerem horários repartidos, sem que fossem consultados antecipadamente.

Actualmente, a equipa é composta por 37 colaboradores (incluindo a pesquisadora), sendo a sala o sector mais afetado com as reduções. Para além da sobrecarga de trabalho, a redução da equipa gerou um clima de incertezas, dúvidas e expectativas.

O período de contenção de custos somado à retracção de clientes, a má gestão das decisões tomadas por parte da administração e a falta de diálogo entre administradores e colaboradores desencadeou uma crise interna. A equipa motivada, o ambiente descontraído e o bom relacionamento entre os colegas de trabalho deixou de existir e os interesses individuais passaram a prevalecer.

Ficava cada vez mais explícito que a má gestão estava causando perturbações no ambiente interno e que o problema estava na falta de preparação dos gestores e dos líderes, pois estes não sabiam como gerir a crise pela qual a empresa estava passando e

também não comunicavam seus liderados. Sendo os colaboradores o primeiro público a ser afetado pelas decisões da organização, era justo e inteligente que eles fossem informados de antemão sobre a reestruturação da organização.

Após reflectir acerca de todos as dificuldades que a empresa estava enfrentando e com base no conhecimento adquirido com pesquisas bibliográficas, apercebi-me que seria necessário um plano de Comunicação Interna para o D'Oliva Lisboa que substituísse o mero desejo de informar pelo desejo de comunicar. É pertinente também, que o público interno se apercebesse da importância da comunicação descendente e ascendente e que, comunicação interna é construída com a participação e com o comprometimento de todos os públicos internos, pois é algo que se compartilha e se vivencia permanentemente.

### 8.3 – Análises dos resultados

A pesquisa quantitativa foi de suma importância para medir o grau de satisfação dos colaboradores quanto ao assunto pesquisado. A entrevista informal permitiu que os entrevistados expressassem livremente suas opiniões e atitudes, assim como a entrevista semi-aberta proporcionou um maior conhecimento da opinião do sócio maioritário, para além de se obter uma dimensão do real nível de comprometimento destes para com o projecto a ser desenvolvido pela pesquisadora.

A responsável pelos recursos humanos, os gestores, o chefe de cozinha e o chefe de sala foram inqueridos por meio da entrevista informal. As informações obtidas por meio desse método ajudaram a construir o diagnóstico da organização.

Em relação ao questionário aplicado aos inqueridos, aproximadamente 90% dos colaboradores responderão. Desde o início o chefe de sala mostrou-se contrariado a aplicação do questionário e recusou-se de imediato a responder. As análises dos dados serão demonstrados em forma de gráficos e tabelas com os devidos comentários, tentando facilitar a visualização, e consequentemente a interpretação da variável analisada na ocasião.

Antes de começar a análise, foi feita a separação dos questionários respondidos pela sala e pela cozinha. De acordo com o que foi explicado no diagnóstico, a empresa possui duas equipas chefiadas por líderes distintos, o que resulta em comportamentos diferenciados, apesar de fazerem parte de ambientes semelhantes. Assim, a análise que se segue é apresentada em dois gráficos por pergunta, sendo sempre, o primeiro da sala e o segundo da cozinha.

As primeiras informações a serem identificadas foi a caracterização do grupo quanto a sexo e idade, sendo nessas questões irrelevante a separação de equipas. Dessa forma temos que o sexo masculino é predominante, sendo nove mulheres e 28 homens. Quanto a idade, temos que a maioria dos colaboradores tem entre 26 e 33 anos, sendo estes 60% dos inqueridos. Entre 18 e 25 anos temos 15%; entre 26 e 33 anos são 10%; entre 34 e 45 anos também 10% e 5% tem acima dos 45 anos.

Em relação a escolaridade dos inqueridos, foi constatado que menos de 40% dos colaboradores da sala possuem formação na área de hotelaria e restauração, pouco mais de 40% tem o secundário completo e o restante, quase 20% são licenciados. Já na

cozinha, a porcentagem é superior, sendo que mais de 60% possuem formação em hotelaria e restauração e o restante, 40% tem apenas o secundário.

A priori, a questão acima analisada foi incluída no questionário apenas com o intuito de caracterização dos inqueridos. Entretanto, após análise do diagnóstico e mais os dados apurados através dos inquéritos, foi constatado que o fato da cozinha registrar mais colaboradores formados na área de hotelaria e restauração do que a sala, está ligada com a mutação dos critérios de contratação adoptado recentemente pela empresa.

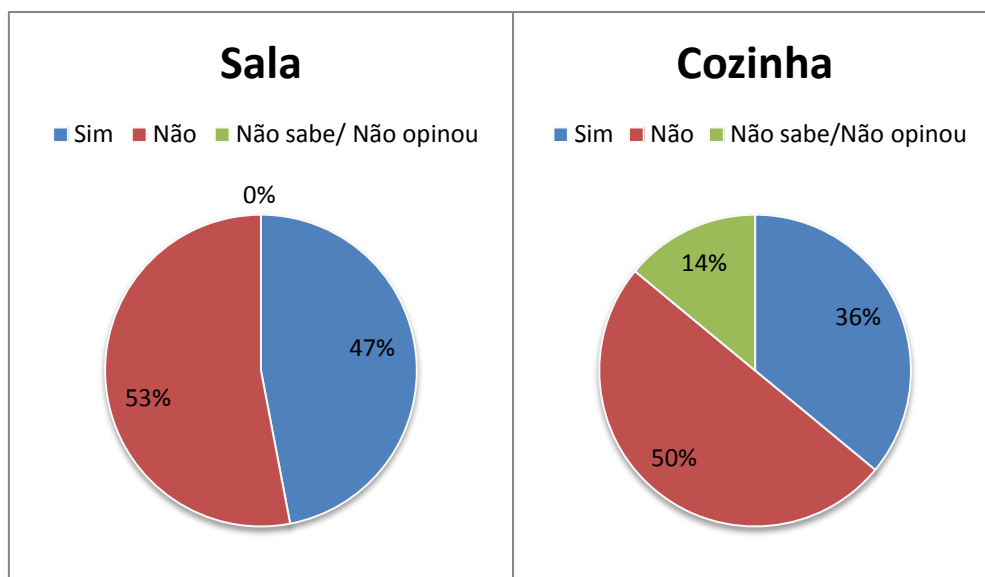
As contratações feitas para a cozinha, ainda mantêm os critérios básicos de formação e experiência. Esses critérios foram confirmados pelo chefe de cozinha, durante a entrevista informal, dessa forma e de acordo com o gráfico, vemos que 60% dos colaboradores desse sector tem formação na área de hotelaria e restauração. Em contrapartida, as novas contratações feitas para a sala, utilizou apenas a boa aparência e simpatia como critérios de selecção. Formação e experiência passaram a ser irrelevantes, informação essa que também foi confirmada durante entrevista informal com chefe de sala e com um dos sócios. Assim, a sala possui apenas 40% colaboradores formados em hotelaria e restauração.

Através do método dedutivo, foi fácil concluir que os colaboradores que possuem formação são os contratados ainda sob os critérios antigo de selecção. Essa postura contraditória assumida pela empresa, demonstra a falta de amadurecimento profissional por parte dos gestores.

Após a caracterização, a primeira questão levantada foi: você **sabe para que serve a comunicação interna em uma empresa?** Os inqueridos podiam escolher mais de uma resposta, sendo esse, o motivo pela qual o resultado não será demonstrado em forma de gráfico. A opção com maior número de preenchimento, tanto pela sala como pela cozinha foi: manter os colaboradores informados sobre as decisões e objectivos da empresa; em segundo lugar com o maior número de escolha foi: melhorar o diálogo entre colaboradores e chefia, por último, com números parecidos de escolha estão as seguintes respostas: contribuir para que exista um bom clima de trabalho e melhorar o relacionamento entre os diferentes sectores.

Essa questão foi feita com o objectivo de avaliar primeiramente, se os colaboradores sabiam ou não o que é comunicação interna. De acordo com os resultados, percebe-se que a maioria dos inqueridos sabem o que é comunicação interna e compreendem sua relevância.

### 8.3.1 – Existe comunicação interna no D’Oliva Restaurante?



Ao questionar os entrevistados sobre a presença da comunicação interna no D’Oliva Lisboa, 53% dos colaboradores da sala afirmaram que não existe e 47% disseram que sim, que existe. No outro sector, na cozinha, 50% afirmaram que não existe, 36% afirmaram que existe e 14% não sabem ou não opinarão.

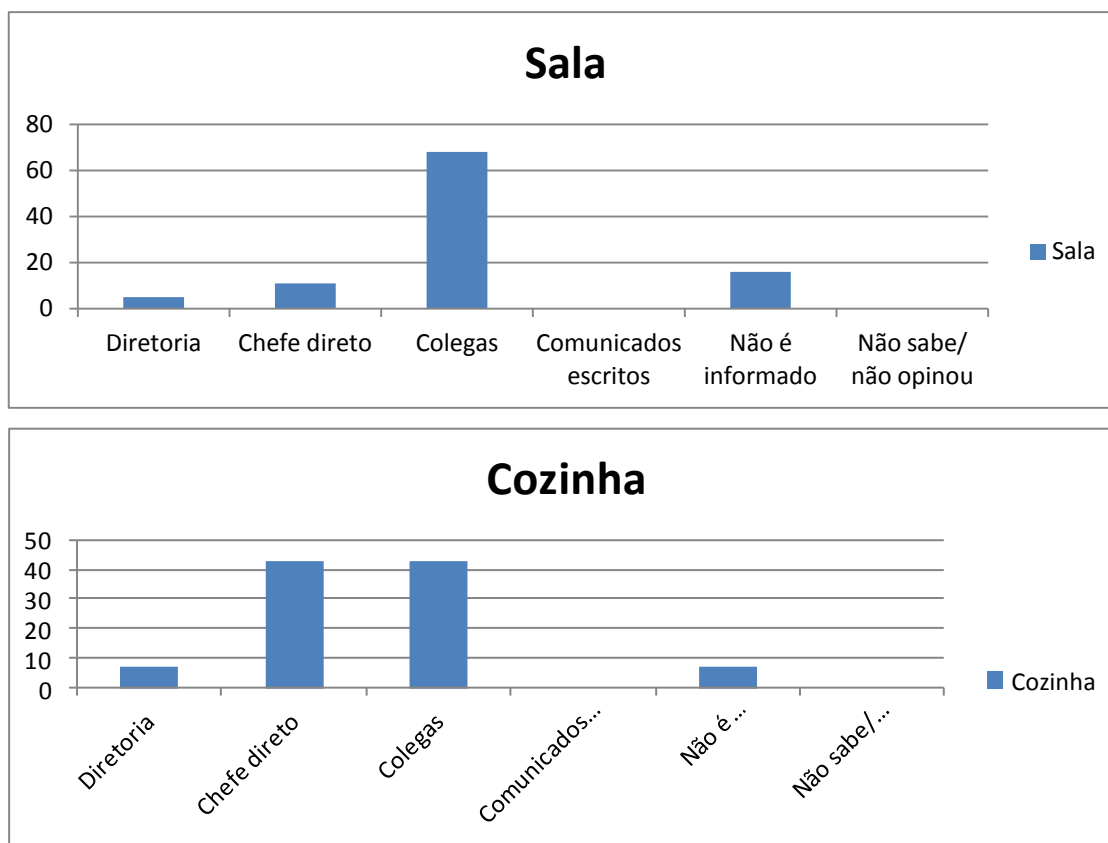
#### 8.3.1.1 - Questão complementar: A comunicação interna é?

Este questão é complementar ao gráfico **8.3.1**, pois só estava apto a responder aqueles inqueridos que responderam a pergunta anterior. Dessa forma, temos um universo pesquisado de nove colaboradores da sala e de cinco colaboradores da cozinha.

O resultado da sala indica para um grau de satisfação de 22% entre os pesquisados, 45% estão pouco satisfeitos e 33% insatisfeitos. Na cozinha, os dados apontam para uma quantidade maior de colaboradores satisfeitos, sendo estes 80% e 20% estão pouco satisfeitos.

Diante dos resultados dessas duas questões e tomando como base que a equipa da cozinha apresentam maior nível de formação e experiência profissional na área de hotelaria e restauração, concluiu-se que estes colaboradores tem uma visão mais tangível do que é comunicação interna, assim, tendo também, mais discernimento para avaliar a comunicação existente no restaurante.

### 8.3.2 - Como é informado das decisões tomadas pela empresa?

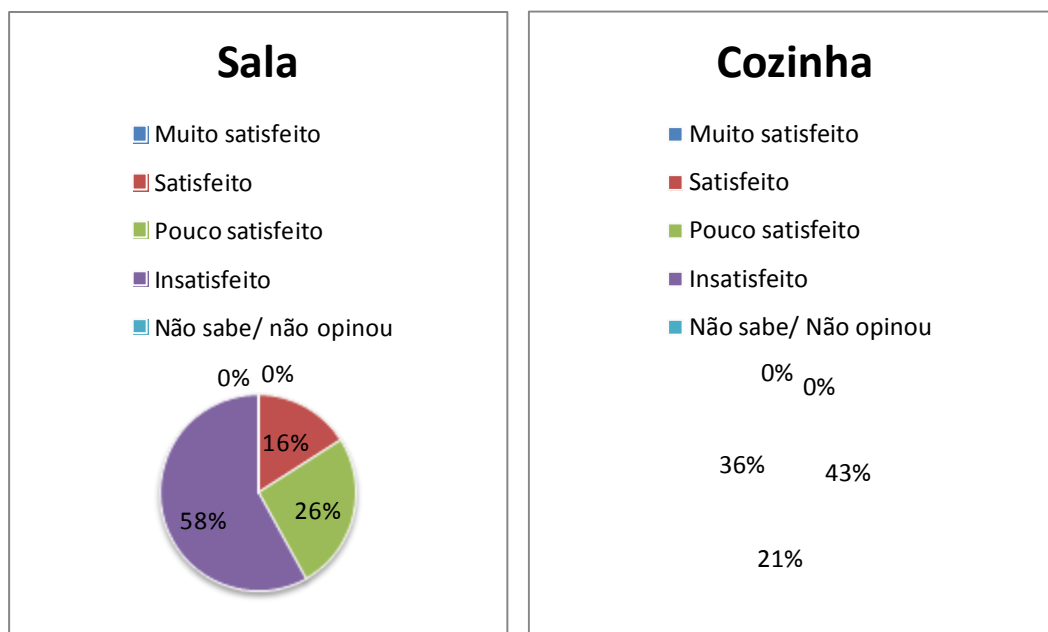


No que diz respeito ao canal pelo qual os colaboradores são informados das decisões tomadas pela empresa, constatou-se que 68% dos inqueridos são informados pelos seus colegas e os outros 16%, afirmam não serem informados. Apenas 5% asseguram serem informados pela directoria e 11% pelo chefe directo. Dessa forma, fica comprovado que a rede informal de comunicação prevalece neste sector.

Já na cozinha, houve um empate, onde 50% afirmam se manterem informados por meio da comunicação formal – 7% pela directoria e 43% pelo chefe directo – e outros 50% pela rede informal – 43% são informados pelos colegas e 7% não são informados.

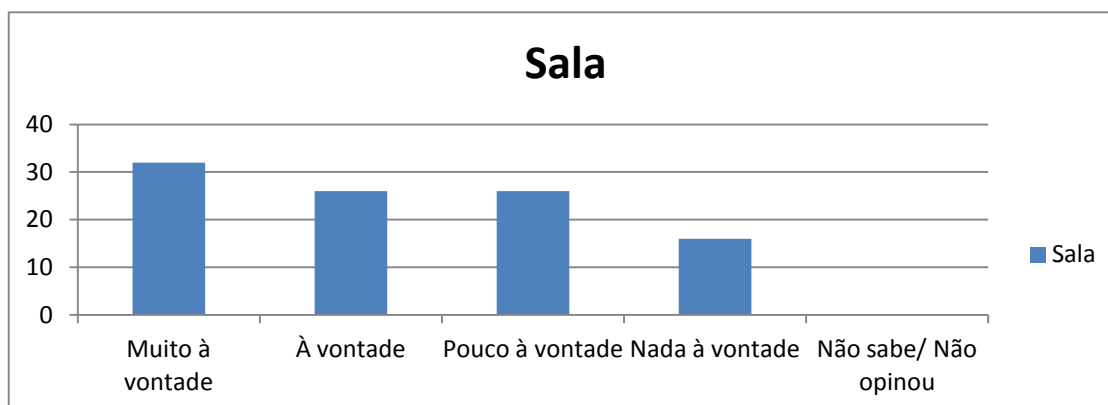
### 8.3.3 - Sente-se satisfeito com a forma com que recebe informações a respeito da empresa?

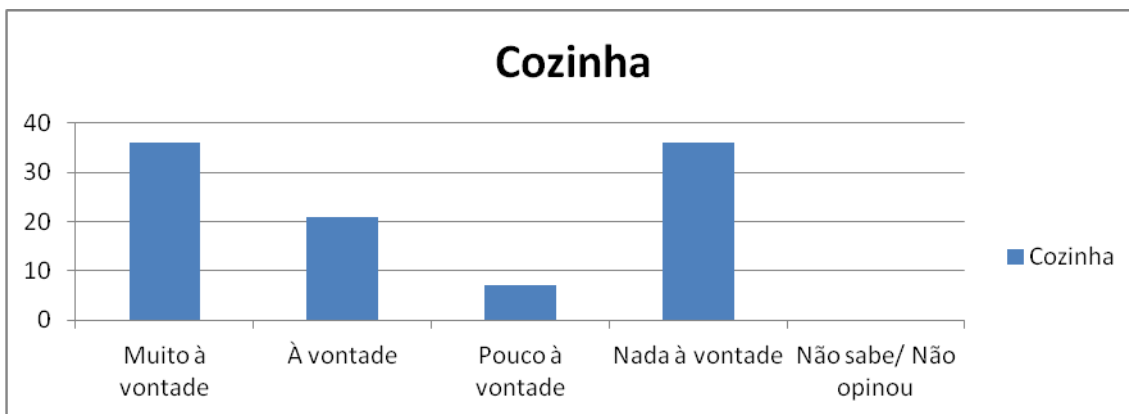




Quando questionados se estão satisfeitos com a forma com que recebem as informações, 58% dos colaboradores da sala indicam insatisfação, 26% apresentam baixo nível de satisfação e apenas 16% sente-se satisfeito. Dos colaboradores da cozinha, 43% mostram-se satisfeitos, 21% pouco satisfeitos e 36% indicam insatisfação.

#### 8.3.4 – Sente-se a vontade para dialogar com o seu chefe directo?



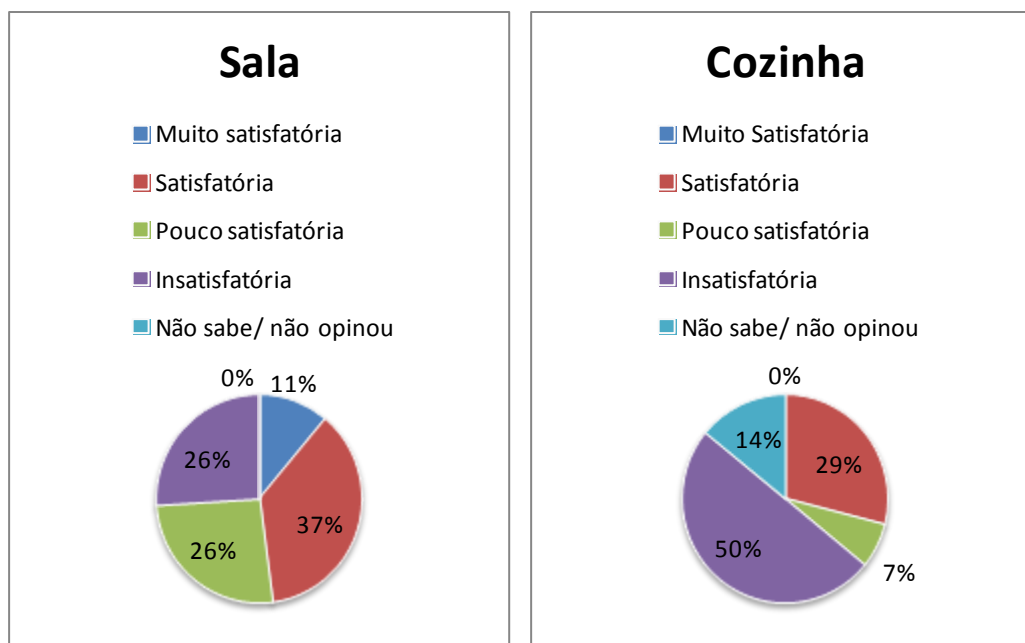


Ao serem questionados se eles sentem-se à vontade para dialogar com o chefe directo, dos entrevistados da sala, 32% mostraram-se muito à vontade, 26% à vontade, nada à vontade também 26%, e apenas 16% não se sentem à vontade. Na cozinha, as respostas apontaram para dois extremos, visto que 36% responderam que se sentem muito à vontade, outras 36% afirmam não se sentirem nada à vontade, 21% à vontade e 7% pouco à vontade.

Com base nos gráficos, 8.3.2, 8.3.3 e 8.3.4, percebe-se que apesar do chefe de sala não ter intrínseco em sua liderança o compartilhamento de informações, os seus liderados sentem-se à vontade para dialogar com ele, indicando que o líder apresenta mais abertura para ouvir os membros da sua equipa.

Seguindo a mesma linha de raciocínio para perceber a relação entre o chefe de cozinha e seus liderados, nota-se que apesar do líder manter uma política comunicacional relativamente satisfatória, os seus liderados possuem certo receio em dialogar com ele, causando certo desconforto entre o grupo.

#### 8.3.5- Como avalia a comunicação entre seu chefe directo e a equipa?

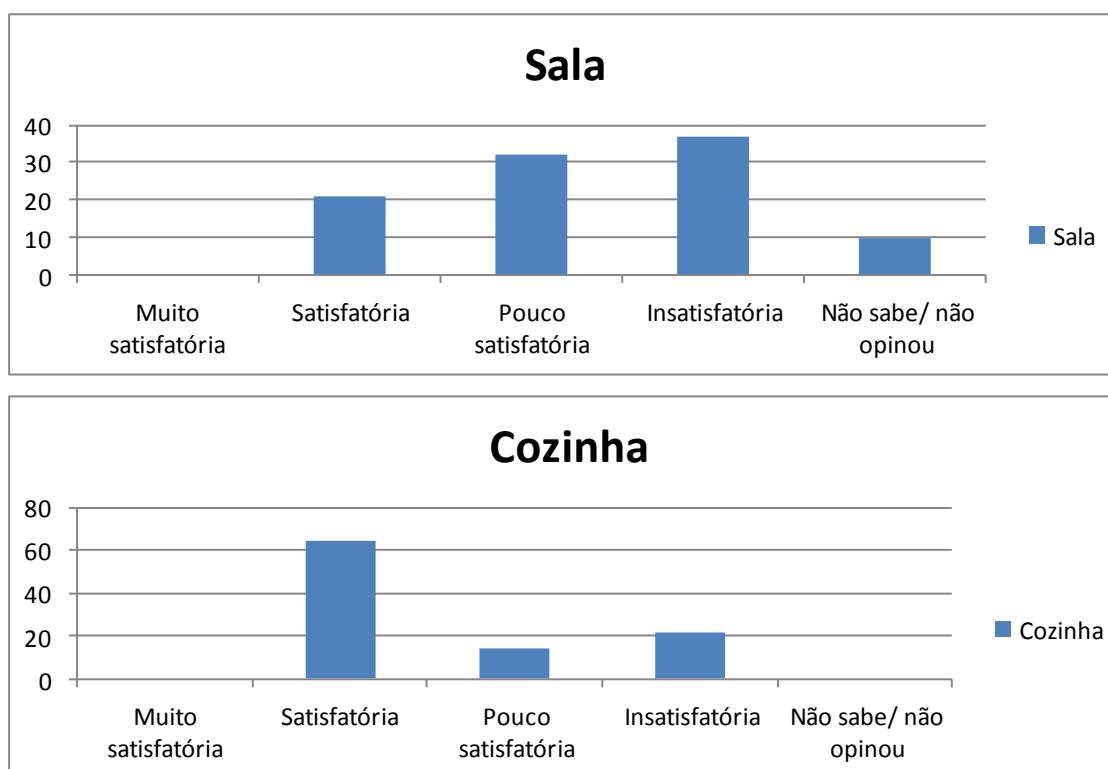


Ao avaliar a comunicação entre chefe e equipa, chegou-se a ao seguinte resultado: o nível de satisfação da equipa da sala é maior do que da cozinha. Assim sendo, 11% dos inqueridos da sala sentem-se muito satisfeitos, 37% satisfeitos, 26% apresentam um nível médio de satisfação e insatisfeitos também são 26%.

Na cozinha, o índice de colaboradores insatisfeitos chegou a 50% e pouco satisfeitos 7%. Não há ninguém muito satisfeito, os satisfeitos somam-se 29% e os que não sabem ou não opinaram 14%.

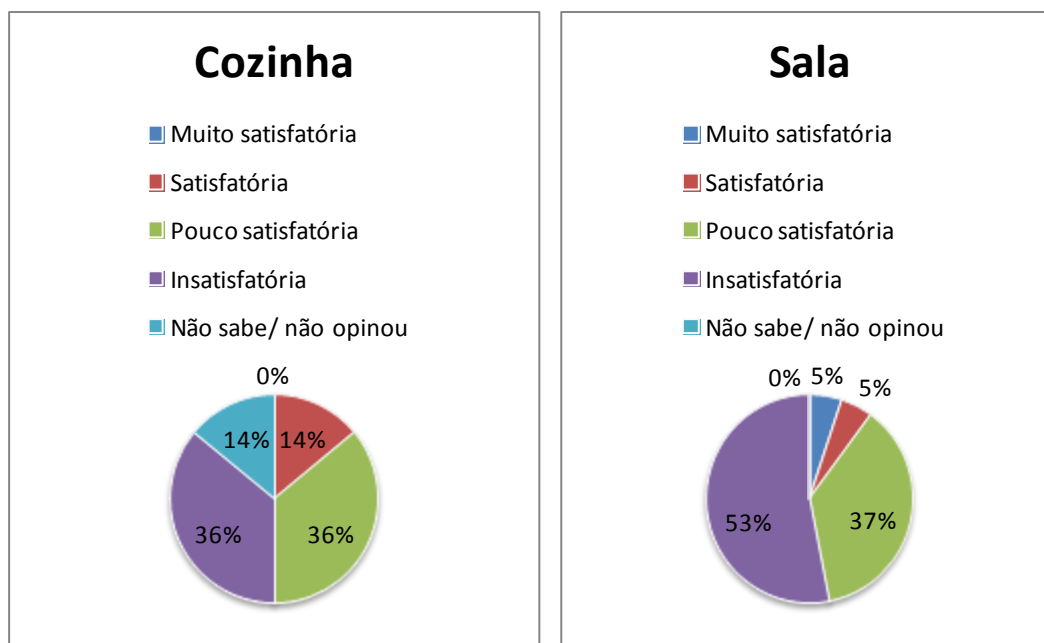
Com esses dados, ficou comprovado algo que a pesquisadora já havia identificado no comportamento tanto do chefe de sala, como no do chefe de cozinha através da observação participante. Ambos os chefes possuem, por uma pequena parcela de colaboradores da sua equipa uma relação de respeito mútuo, enquanto , com os restantes não detém a mesma relação, afetando a estabilidade da equipa. Percebe-se também que na cozinha essa situação é mais saliente do que na sala.

### 8.3.6- Com relação a frequência que seu chefe realiza reuniões?



Os entrevistados foram questionados se estavam satisfeitos com a frequência com que são realizadas reuniões. Os colaboradores da sala insatisfeitos são a maioria, sendo 37% do total. Pouco satisfeitos somam-se 32%, satisfeitos 21% e 10% não sabem ou não opinaram. Por sua vez, a cozinha apresenta um índice de satisfação mais elevado, sendo que, 64% afirmam estarem satisfeitos, 14% pouco satisfeitos e 22% insatisfeitos.

### 8.3.7- Como avalia a interacção entre os sectores da empresa?

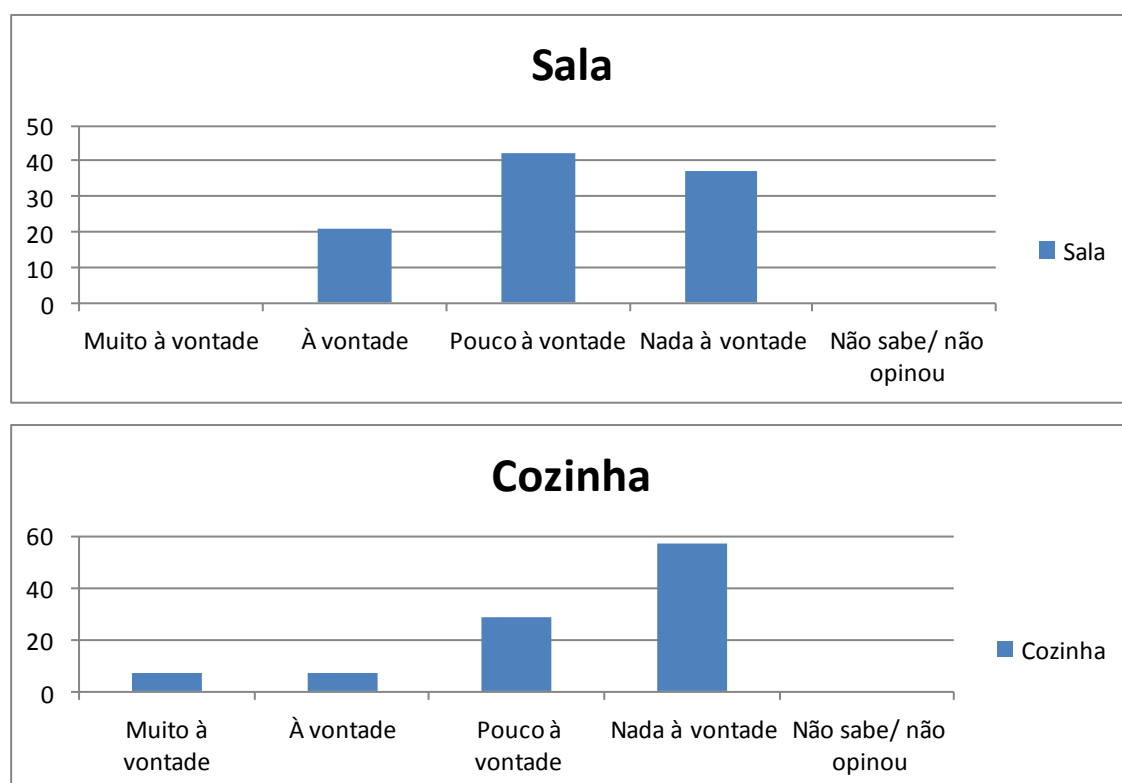


Ao questionar os inqueridos sobre o nível de satisfação quanto a interacção entre os sectores da empresa, houve quase que uma unanimidade nas respostas. Tanto a equipa da sala como da cozinha, mostraram-se insatisfeitos ou pouco satisfeitos.

Dessa forma, os resultados da sala são: 53% insatisfeitos, 37% pouco satisfeitos, 5% satisfeitos e outros 5% muito satisfeitos. Na cozinha, os resultados foram: 36% insatisfeitos, 36% pouco satisfeitos, 14% satisfeitos e 14% muito satisfeitos.

Cabe aqui, uma avaliação feita enquanto observadora e colaboradora. É recorrente ouvir dos colaboradores mais experientes que na restauração e hotelaria, é comum os atritos entre sala e cozinha. Essa informação foi comprovada empiricamente no D'Oliva Restaurante, pois, apesar de os colaboradores possuírem laços de companheirismo fora do ambiente de trabalho, durante o convívio profissional não há espaço para diálogo. Outra observação importante é com referência a relação entre o chefe de sala e chefe de cozinha. É visível que ambos não possuem uma relação amigável, nem mesmo dentro da empresa, reflectindo directamente no comportamento das duas equipas. Pois a tendência, é que as equipas tomem partido dos líderes directos, e neste caso, não é diferente.

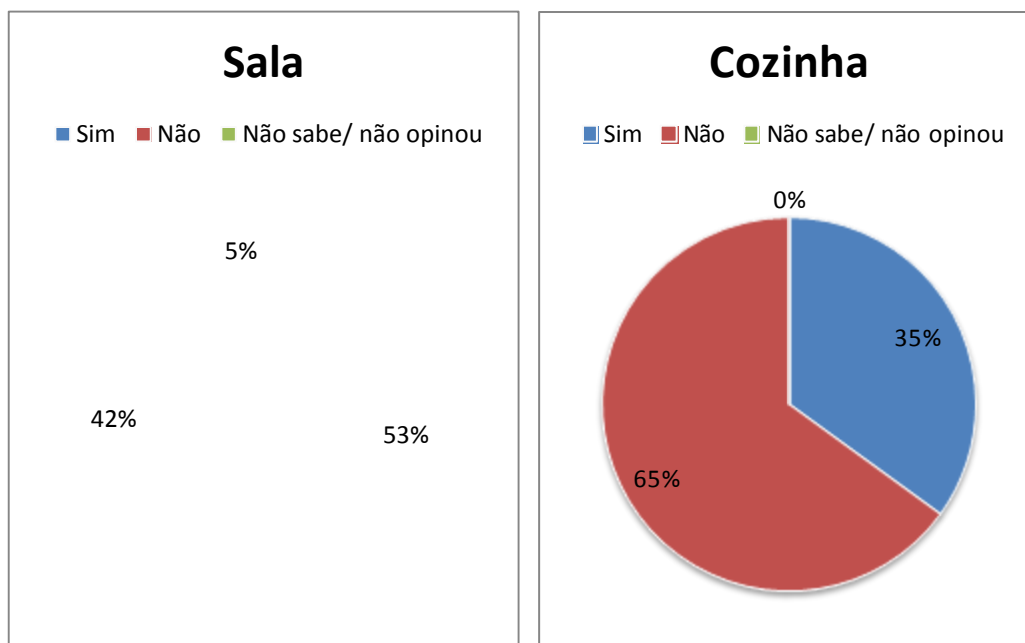
### 8.3.8 – Em relação aos administradores, sente-se à vontade para dialogar?



Sobre o relacionamento entre colaboradores da sala e gestores, temos as seguintes afirmações: 42% sentem-se pouco à vontade para dialogar com os gestores, 37% não se sentem nada à vontade e 21% sentem-se à vontade. As respostas obtidas na cozinha apontam para: 7% dos colaboradores muito à vontade no diálogo, outros 7% consideram-se à vontade, 29% sentem-se pouco à vontade e 57% nada à vontade.

Com base nas respostas, constata-se que não é cultivada uma relação com base no diálogo aberto entre gestores e colaboradores. Sobre essa perspectiva, avalia-se que os gestores têm um conhecimento superficial sobre os acontecimentos da organização, pois ficam sabendo somente daquilo que é relevante para os chefes informarem, visto que são os líderes a fazerem a ponte de informação entre gestores e colaboradores e vice-versa.

### 8.3.9 – Gostava de ser ouvido pelos administradores?



Ao serem questionados sobre a vontade pessoal de serem ouvidos pelos gestores, 53% dos colaboradores da sala responderam que sim, 42% disseram que não e 5% não sabiam ou não opinaram. Na cozinha, apenas 35% afirmaram que gostariam de ser ouvidos pelos gestores e 65% disseram que não.

Essa questão disponibilizava um espaço para que os inqueridos pudessem justificar a razão pela qual gostariam de ser ouvidos. A justificativa da equipa da sala passou pelos seguintes pontos: falta de entrosamento com seu chefe directo, por isso, gostariam de ter a oportunidade de falar directamente com os gestores, sem interferência; gostariam que os gestores ouvissem mais o que os empregados de mesa tem a dizer sobre os problemas do restaurante, afinal, são ele que dão a cara pela empresa todos os dias.

No geral, os colaboradores da cozinha contentaram-se em responder apenas que sim, sendo que somente um inquerido justificou-se dizendo que os gestores deveriam estar mais presente na organização e ouvir mais o que os colaboradores têm a dizer.

#### 8.3.10 – Como avalia o ambiente de trabalho?

Com relação ao ambiente de trabalho, os inqueridos da sala fizeram a seguinte avaliação: 32% consideram o ambiente agradável, onde sentem-se à vontade para interagir com todos os sectores da empresa, 26% afirmam acharem o ambiente agradável, mas só interagem com as pessoas da sua equipa, 21% não consideram o

ambiente agradável mas dão-se bem com as pessoas da sua equipa e 21% confessam não acharem o ambiente agradável, mas não podem deixar o emprego.

Na cozinha, foi obtido quase os mesmos resultados: 43% dos colaboradores consideram o ambiente agradável, onde sentem-se à vontade para interagir com todos os sectores da empresa, 14% afirmam acharem o ambiente agradável, mas só interagem com as pessoas da sua equipa, 29% não consideram o ambiente agradável mas dão-se bem com as pessoas da sua equipa e 14% confessam não acharem o ambiente agradável, mas não podem deixar o emprego.

Dessa forma, conclui-se que independente do sector, há uma boa relação entre os membros da mesma equipa e a maioria dos inqueridos dão-se bem com os colaboradores de outros sectores, apesar de não haver uma boa interacção entre as equipas, como foi constatado na questão 8.3.8.

#### **8.3.11- Sente-se valorizado/ motivado pela empresa?**

Quanto a motivação e valorização, conclui-se que, 74% dos colaboradores da sala afirmaram que não sentem-se valorizados/ motivados e apenas 26% dizem sentir-se motivados/valorizados. Na cozinha, os colaboradores foram unânimes em suas opiniões, não havendo nenhuma resposta positiva.

Por ser uma questão de suma importância para a definição das novas estratégias, os pesquisados tinham que justificar a sua resposta, caso respondessem que não se sentem valorizados/motivados. Assim, as respostas que se obtiveram foram: Os gestores nos vêem como uma ferramenta para ganhar dinheiro; eles não reconhecem o que fazemos pela empresa; os gestores só sabem nós cobrar e repreender quando fazemos algo mal, nunca nos agradeceram ou elogiaram pelo nosso serviço; os gestores não contribuem em nada para que o clima dentro da empresa melhore.

Assim, constata-se um grande ressentimento por parte dos colaboradores, pois sentem-se desvalorizados e cada vez mais desmotivados.

#### **8.3.12 – O que podia ser melhorado na empresa?**

A última pergunta é aberta, possibilitando que os colaboradores pudessem discorrer sobre suas opiniões. Os colaboradores da sala reivindicaram: mais uma folga por semana, mais formações de vinhos e a respeito da confecção dos pratos e mais tolerância por parte do chefe de cozinha.



Os colaboradores da cozinha apontaram para a falta de atenção dos empregados de mesa na hora de registrar os pedidos dos clientes, para a falta de competência do chefe de sala em gerir sua equipa e reivindicaram por mais autonomia para elaborar e “inventar” pratos diferentes.

Houve ainda questões abordadas pelos dois sectores, essas foram: melhor remuneração e pagamento das horas extras e mais informações sobre as decisões tomada pela empresa.

#### **8.4 – Estratégias de Comunicação**

Com base no diagnóstico feito da empresa e com as informações levantadas por meio da aplicação do questionário foi desenvolvido um plano de comunicação interna para o D’Oliva Lisboa, levando em consideração as necessidades do público-alvo, a situação económica da empresa e os objectivos do grupo.

Este plano visa estabelecer uma comunicação eficiente, usando os canais e a formatação adequados, capazes de informar, envolver e motivar o público interno, abrindo também um canal de diálogo entre a empresa e os seus colaboradores. Inicialmente será dada ênfase às acções de relacionamento focadas na informação, gerando conhecimento sobre a reestruturação do restaurante, bem como os motivos que levaram à mudança. Será um período em que se fortalecerá o relacionamento entre líderes, liderados e gestores, assim como serão estabelecidas ferramentas oficiais de comunicação que proporcionarão maior credibilidade as notícias, visando diminuir os rumores e promovendo ao mesmo tempo o engajamento dos colaboradores.

Essas iniciativas diminuirão os factores que afetam a compreensão das pessoas diante do risco, ou seja, preocupação, inquietação e incerteza quanto ao futuro do restaurante e também a segurança dos seus respectivos cargos. Quanto menos as pessoas têm informações sobre um determinado assunto, mais elas racionalizam que a sua percepção é realidade e tendem a ficar mais preocupadas. Por isso, torna-se importante que os líderes e gestores estejam disponíveis para atender os públicos envolvidos, ouvir suas dúvidas e prestar esclarecimentos por meio de mensagens claras. (NETO, 2010).

#### **8.5 –Plano de Comunicação Interna**

Primeiramente foram elaborados a Missão, Visão e Valores do grupo, de forma a nortear a elaboração do plano de comunicação interna. A Missão organizacional é a declaração por escrito da razão de existência e das aspirações da companhia, sendo específica e capaz de engajar todos aqueles que fazem parte dela. Kotler (1998) afirma que:

“Missão vai muito mais além do que indicar seus objectivos e propósito, mas sendo ela bem explicitada, actua como uma mão invisível que guia os funcionários não para um trabalho independente, mas colectivo, na Direção da realização dos potenciais da empresa”. Kotler (1998, pg.296)

Ao conceber a sua Missão, a organização estará criando a sua filosofia institucional e alinhando pontos importantes para a criação da Visão organizacional. Dessa forma, após a concepção da Missão do Grupo ao Forno, a próxima etapa foi a definição da Visão.

A Visão deve essencialmente responder a uma pergunta: O que queremos ao longo deste nosso caminho? Ou seja, deve estar relacionada com o que a empresa quer se tornar ao longo dos anos. Senge (1994, pg. 208) observa que, “uma Visão compartilhada por todos é o primeiro passo para permitir que pessoas que desconfiavam uma das outras comecem a trabalhar juntas. Ela cria uma identidade comum”. Visão reflecte aquilo com que nos preocupamos mais, representa uma expressão de como será nossa Missão e está em harmonia com nossos Valores e propósito.

Os Valores de uma organização é algo que já está intrínseco, são características imputadas normalmente pelos seus gestores e que inconscientemente guiam as organizações desde a sua fundação. Os Valores podem ser definidos através de palavras ou frases e tem como objectivo nortear o comportamento da organização como um todo, motivando os colaboradores a trabalharem em conjunto e seguindo um mesmo ideal.

Tomando como referência os conceitos acima citados, com base em pesquisas e análises da filosofia institucional de empresas das mais variadas actividades e fundamentada na história do Grupo ao Forno, a pesquisadora se aventurou a criar a Missão, a Visão e os Valores da empresa, juntamente com o presidente, os sócios e a responsável dos recursos humanos. Após a apresentação do primeiro esboço, muitas alterações foram feitas, até que se chegasse a um consenso dos reais pontos orientadores e balizadores da organização. É importante salientar que a concepção da Missão, Visão e Valores juntos servem como base orientadora e estratégica, que juntos vão nortear o futuro do grupo.

Dessa forma, a Missão, a Visão e os Valores do Grupo Al Forno foram assim definidos:

- **Missão:** Atender com excelência e sofisticação para conquistar a fidelidade do seu público e estabelecer no mercado uma imagem de sucesso e requinte.

- **Visão:** Consolidar a empresa dentro da gastronomia italiana, buscando a fidelização dos seus clientes através da qualidade dos produtos oferecidos, da agilidade e da sofisticação do atendimento, a fim de expandir a rede.
- **Valores:** Qualidade, Agilidade, Transparência e Requite.

O passo seguinte foi informar os líderes sobre as novas directrizes da empresa e também formá-los para que possam orientar suas equipas. Nesta nova fase, os líderes devem ser o principal canal de comunicação da empresa com os colaboradores, e esta função deve ser exercida com maestria. Robbins (2002, pg. 314) salienta que “líderes eficazes abrem os caminhos para ajudar os seus liderados a atingirem seus objectivos, tornando a jornada mais eficaz e reduzindo os seus obstáculos”. Neto (2010, pg. 61) defende que o “líder deve exercer seu papel de formador de opinião naturalmente e com constância, reforçando em seu discurso e atitudes a identidade da empresa (missão, visão e valores). Marchiori (2008) destaca que a liderança de uma organização deve :

- Dar importância à comunicação oral e quotidiana
- Possuir bons conhecimentos da empresa
- Dominar as técnicas ligadas à gestão da informação e comunicação
- Assegurar uma difusão coerente da informação, seleccionando o que realmente interessa aos funcionários. MARCHIORI (2008, pg.214)

Os canais, as medidas e o evento vão funcionar como meios complementares à actuação da liderança no processo de informação. (ANEXO 05 e 06) As directrizes para as acções de comunicação aprovadas pela directoria serão repassadas aos chefes de equipas antecipadamente. Após essa fase, será feito um trabalho para estimular a integração dos colaboradores, preparando-os para a mudança, por meio de *briefings* e reuniões.

## 8.6 – Canais de Comunicação

Foi pensado em canais de comunicação simples, de baixo custo e fácil actualização. A linguagem utilizada deverá ser sempre concisa, o que significa clara, objectiva, curta e ilustrada que facilite a compreensão e o entendimento. Os canais a serem implantados são:

**8.6.1 – Manual Técnico:** tem como objectivo principal minimizar os erros cometidos pelos empregados de mesa. Durante a pesquisa de participante, foi diagnosticado que os empregados de mesa não tinham conhecimento suficiente da confecção dos pratos e de seus ingredientes, gerando equívocos na hora de fazer os pedidos, o que acabava por desagradar os clientes e desencadeava uma série de conflitos entre sala e cozinha.

A utilização do manual dos pratos também irá se estender a cozinha, pois os cozinheiros e ajudantes poderão consultá-los como forma de manter o padrão dos pratos. Dessa forma, a ficha técnica dos pratos, contendo foto, descrição e tempo de preparação ficará disponível a todos os funcionários, sendo possível sua consulta a qualquer momento.

**8.6.2 – Manual de Integração:** Tem como objectivo principal, integrar, orientar e erradicar faltas cometida pelos colaboradores. Pontualidade, uniforme, higiene, relacionamento interpessoal e ética são os pontos abordados. A história do grupo, declaração do presidente, a missão, visão e valores também devem compor o material.

**8.6.3 – Mural:** Foi pensando dois tipos de Mural em locais estratégicos diferentes. O Mural central será afixado no refeitório, foi escolhido esse local por ser frequentado por todos os colaboradores, todos os dias, independente do cargo ocupado. Nele, será fixado comunicados da directoria, aviso de reuniões, aniversariantes do mês, matérias publicadas sobre o restaurante e dicas ligado a restauração.

O outro modelo de Mural será utilizado pela cozinha e pela sala, sendo fixado um em cada sector. O tipo de comunicação será de cunho informativo, pois será afixado os horários a ser cumprido por cada colaborador, faltas do dia e eventuais avisos específicos.

**8.6.4 – Reuniões:** Será estabelecido o hábito de se realizar reuniões em grupo e individual. O objectivo é fazer com que os colaboradores sintam-se a vontade em dar seu contributo para a melhoria do restaurante. A ideia é uma reunião semanal com a sala, por ser a equipa mais desestabilizada no momento. Nestas reuniões, serão feitos um breve balanço da semana, expondo as falhas e potencializando os acertos. Também será dado abertura para que os participantes possam sugerir ideias. A reunião será presidida pelo chefe de sala, terá 45 minutos de duração e será as segundas-feiras, por volta das 17 horas. Este horário foi estabelecido por ser a hora em que a equipa do almoço está terminando o expediente e a equipa da noite chega para começar o turno.

A equipa da cozinha terão reuniões mais espaçadas, serão a cada 15 dias e seguirá o mesmo padrão. As reuniões acontecerão todas as sextas – feiras no período da tarde. Uma reunião geral com todos os colaboradores também deverá acontecer uma vez por mês. O Objectivo é fazer com que as duas equipas juntas possam debater melhorias para o trabalho colectivo. Nessa ocasião, será oferecido um coffe break e terá espaço para vídeos e textos motivacionais. A ideia é proporcionar momentos de interacção entre as duas equipas fora do horário de expediente. A medida que as reuniões forem acontecendo, os colaboradores poderão sugerir vídeos, artigos e leituras de textos a cerca de temas de interesse colectivo.

**8.6.5 – Briefing:** Todos os dias, antes da abertura da sala para almoço e para o jantar, deverá ser realizado um *briefing* pelo chefe de sala, com o objectivo de informar sua equipe sobre as faltas, pratos do dia, quantidade de reservas e a distribuição de funcionários por turno. Dessa mesma forma será realizado na cozinha, as faltas serão repassadas no início de cada turno ao chefe de cozinha que devem ser comunicadas ao chefe de sala, bem como as informações da sala serão repassadas para cozinha. Neste contexto, é essencial que a comunicação entre as duas equipes seja sincronizada, pois a qualidade dessa troca de informações entre ambas interfere directamente no cliente, de forma positiva ou negativa.

**8.6.6 – Caixa de fatos:** Esse canal foi pensado visto a necessidade exposta pelos colaboradores em manterem um diálogo com os gestores, sem que haja a interferência do chefe directo. A caixa de fatos será colocada no refeitório ao alcance de todos os membros do restaurante e será aberta à cada quinze dias, por ser o período em que o presidente costuma visitar o D’Oliva Lisboa. O colaborador poderá optar por se identificar ou não. Caso opte pela identificação, terá a oportunidade de conversar directamente com o presidente, ou se optarem pelo anonimato, poderá receber o *feedback* durante a reunião com o presidente.

**8.6.7 – Minuto com o presidente:** Deverá ser instituído momentos de diálogo com o presidente. Como foi visto nos resultados das pesquisas, alguns colaboradores afirmaram sentir necessidade de ter um diálogo mais aberto com os gestores. Com base nessa premissa, e como forma de complementar a acção da caixa de fatos, foi criado o “Minuto com o Presidente”. Essa intervenção será informal e poderá acontecer a qualquer momento, sem aviso prévio, porém com periodicidade. Os colaboradores que

optarem pelo anonimato ao utilizarem a caixa de fatos, irão receber o *feedback* durante essa intervenção, já os que não exitarem em se identificar, poderão ser chamados em particular pelo presidente. Á longo prazo, essa medida tem como objectivo deixar os colaboradores cada vez mais à vontade para dialogar com os gestores, assim, contribuir para bom funcionamento do restaurante.

## **8.7 – Medidas Complementares**

**8.7.1 – Reestruturação do refeitório:** Devido ao corte de pessoal, a empresa teve que remanejar os horários dos colaboradores que permaneceram, dessa forma, todos passaram a fazer horários repartidos, ou seja, almoço e jantar. Como forma de minimizar o impacto negativo dessa medida, será criado um espaço de descanso para os colaboradores que não queiram se deslocar até a casa durante esse intervalo.

O espaço utilizado será o refeitório, que passará por mudanças. Ao invés das duas mesas de refeição, que ocupam o espaço actualmente, será utilizada somente uma, dando espaço para um sofá de três lugares e dois *puffs*. O espaço também ganhará livros, revistas, jogo de cartas e dominó. A arrecadação dos livros será feita entre os colaboradores, cada um poderá doar o livro que quiser e a empresa se comprometerá com revistas e livros de motivação e entretenimento.

**8.7.2 – Conscientização da Missão, Visão e Valores:** Outra medida adoptada é a nível de conscientização dos colaboradores ao respeito da Missão, Visão e Valores da organização. Serão impressos essas três definições em adesivos autocolantes que serão colados na porta do cacifo de cada colaborador e também no refeitório. (ANEXO 9, 10 e 11)

**8.7.3 – Calendarização de datas importantes:** Será criado um calendário das datas comemorativas da organização, que serão: “*Confraternização de Fim de Ano*”, “*Aniversário do Restaurante*”, “*Comemoração do Dia do Trabalhador*” e “*Dia D Degustação*”.

A data de aniversário de cada colaborador também será comemorada, de forma simbólica. No dia haverá um bolo, para que seja cantado parabéns durante o intervalo do almoço ou do jantar, dependendo da jornada que o colaborador estará cumprindo. Um cartão de aniversário com a assinatura de toda a equipe também será entregue.

**8.7.4 – Dia D Degustação:** Faz parte da cultura do restaurante, mudar o menu de acordo com as estações do ano. Essas alterações geralmente ocorrem no Verão e no Inverno. Para melhor informar o colaboradores sobre essas mudanças será criado o “Dia D Degustação”, que deverá ser presidida pelo chefe de cozinha para os demais chefes, subchefes e colaboradores. Neste dia, todos terão a oportunidade de degustar os novos pratos, para além de receberem uma formação sobre a confecção destes pratos e dicas sobre qual o tipo de vinho é mais indicado para acompanhar a refeição.

Essa acção foi desenvolvida com base nas reivindicações feitas pela equipa da cozinha por meio do questionário. Com esta medida, pretende-se proporcionar aos colaboradores momentos de descontração e integração entre os sectores, além de capacitar os empregados de mesa a respeito da confecção dos pratos. Assim, estima-se diminuir a margem de erros ao registar os pedidos e diminuir os conflitos internos.

**8.7.5 – Concurso Novas Receitas (medida específica para cozinha):** Como foi citado acima, o menu passa por modificações devido a sazonalidade. Nessa nova fase de estruturação, os cozinheiros passam a ter poder de influência na alteração da carta. As novas receitas deverão levar em consideração os seguintes pontos: facilidade de encontrar os ingredientes, o grau de dificuldade para a produção do prato, tempo de confecção, custo/benefício e a cultura do restaurante. Na primeira fase do concurso, novas receitas deverão ser propostas pelos cozinheiros e seus respectivos ajudantes. Na segunda fase, serão seleccionadas pelo Chefe geral de cozinha, os pratos que serão confeccionados para aprovação dos gestores. Na terceira e última fase, os quatro sócios devem provar e aprovar os pratos pré- seleccionados. Após a classificação dos pratos que irão entrar na carta nova, deverá ser colocada em prática a acção “Dia D Degustação”.

O objectivo dessa medida é incentivar a criatividade da equipa da cozinha e deixá-los a vontade para criar novas receitas, aumentando o seu nível de motivação.

**8.7.6 – Formações:** As formações serão realizadas por meio de parcerias estabelecidas entre o restaurante e seus fornecedores. O mundo dos negócios hoje é regido pelas parcerias estabelecidas entre empresas, fornecedores e até mesmo entre concorrentes. Parcerias estrategicamente pensadas, são aquelas em que há uma troca mútua de benefícios, onde o resultado final esperado é o aumento da competitividade no mercado. Visto que a organização está passando por um momento de crise e baixa nas vendas, foi



necessário pensar em uma estratégia que contemple todas as partes envolvidas, sendo essas: colaborador, fornecedor e directoria, sendo que o resultado será sentido indirectamente pelos clientes.

A primeira parceira pleiteada é com as vinícolas. Deverão ser escolhidas três, que após firmarem-se como parceiras do D´Oliva, disponibilizaram um enólogo para ministrar formações focadas na qualificação dos colaboradores para um serviço de excelência. Ao final de cada formação, será lançado um desafio para incentivar a venda dos vinhos. O objectivo dessa acção é fazer com que os colaboradores sintam-se preparados e motivados para oferecer, vender e servir com sofisticação e requinte. No final da acção, ao atingirem a meta proposta, serão presenteados com uma visita guiada a vinícola.

Ao final das formações realizadas pelas vinícolas, serão estabelecidas parcerias com fornecedores de aperitivos e digestivos. É importante salientar que essas tanto as formações, como as visitas guiadas também serão abertas aos colaboradores da cozinha.

**8.7.7 – Divulgação de relatório mensal:** O Extracto mensal do lucro e das despesas também passará a ser divulgado ao final de cada mês pelos líderes para os seus liderados, com o intuito de informar suas respectivas equipas de trabalho sobre a situação económica da organização. Brum (2010) defende que informação que gera valor é aquela focada na clareza e transparência.

## **8. 9 - Evento**

**8.9.1 – Pré-Lançamento:** Sete dias antes do lançamento oficial do plano de comunicação interna, serão instalados os três murais propostos, sendo um no refeitório, um na cozinha e um na sala. Nestes murais serão colocados apenas avisos das novas estratégias. O mote utilizado para o Lançamento é “ Comunicar para Integrar”. (ANEXO 07) As mudanças no refeitório também serão feitas na semana que antecederá o lançamento. Cada colaborador receberá um convite especial em seu nome, convidando-o para o *break fast* de lançamento do projecto. (ANEXO 08)

**8.9.2 – Lançamento:** Todos os colaboradores serão convidados formalmente para o lançamento, cada um deverá receber em mãos um convite oficial do restaurante. O lançamento do plano de comunicação e as novas directrizes será feito durante um coffe break em uma Segunda-Feira, às 17 horas. Foi pensado na Segunda-feira por ser o dia

após a folga geral e o horário por ser intermediário aos dois turnos de funcionamento. O lançamento será presidido pelo sócio maioritário, sendo também indispensável a presença dos três outros sócios.

É importante que este momento marque a ruptura entre a antiga comunicação impensada e a nova, pensada estrategicamente. O discurso inicial deve ser uma síntese da situação económica da empresa, passando pelos motivos pelos quais foi desenvolvido o plano de comunicação interna e as melhorias que se quer atingir. A missão, a visão e os valores deverão ser apresentados e frisados durante todo o evento. É importante que os colaboradores se identifiquem com tais filosofias e que tornem-se base de inspiração para os líderes e liderados.

Os colaboradores vão ser também informados sobre todas as ferramentas de comunicação a serem utilizadas daqui por diante, assim como as medidas complementares adoptadas. Todas as acções deverão ser explicadas separadamente, frisando a importância de cada uma.

## **9. Avaliação Final e Conclusão**

Após análise da situação vivida pela organização, a pesquisadora, como foi visto, elaborou um plano de comunicação interna que fosse ao encontro das necessidades da organização como um todo e que também suprisse os anseios de cada equipa de forma individual. Como foi citado no diagnóstico, o chefe de sala não apoiava as reestruturações, devendo ser considerado uma barreira humana, impossibilitando a aplicação total do plano de comunicação interna.

A pesquisadora esteve presente no grupo pesquisado até o dia 21 de Fevereiro de 2012. Até a presente data, dos canais que foram propostos, os seguintes foram aplicados: o manual técnico e o manual de integração foram desenvolvidos e entregues para todos os colaboradores conforme foi pensado; os três murais propostos foram afixados nos locais indicados, com os conteúdos pré-estabelecidos. A manutenção e actualização do mural afixado no refeitório ficou sob responsabilidade dos recursos humanos e o mural da sala e da cozinha ficou sob comando dos chefes de sala e de cozinha, respectivamente. A caixa de fatos foi instalada no local estipulado, porém, até o dia em que a pesquisadora esteve presente na organização, apenas quatro reclamação/sugestão foram depositadas. A pesquisadora não teve acesso ao conteúdo das mensagens.

Dos canais que não foram implantados até dia 21 de Fevereiro de 2012, cita-se o minuto com o presidente, as reuniões calendarizadas e o briefing diário realizado pelos chefes de sala e cozinha.

Das medidas complementares, as seguintes foram colocadas em prática: o pré-lançamento e o lançamento do projecto ocorreu como foi pensado, no mês de Janeiro. A mudança de menu ocorrida no mês de Janeiro, devido às mudanças climáticas, foi uma boa oportunidade para por em prática o dia “D. Degustação” e a formação dos empregados de mesa. A formação foi ministrada pelo chefe de cozinha e logo em seguida decorreu a degustação das novas receitas. Todos os colaboradores da sala participaram, inclusive o chefe directo. O concurso Novas Receitas também foi bem aceito pelo chefe de cozinha. Como um novo menu entrará em vigor no verão, os cozinheiros deverão inscrever suas receitas para concorrerem entre si. A impressão da missão, visão e valores também foram afixadas na porta do cacifo de todos os

colaboradores. E por fim, a divulgação do relatório, que foi feita pela primeira vez, durante o lançamento do projecto, contendo uma comparação dos últimos três meses.

Embora não tenha sido comemorado nenhuma data importante após o lançamento do Plano de Comunicação Interna, foi feito a calendarização de datas importantes a serem comemoradas pelo restaurante.

Das medidas complementares que não foram colocadas em prática, temos, a reestruturação do refeitório que não foi feita por falta de orçamento e a formação em parceria com as vinícolas. Essa medida, não foi apoiada pelo chefe de sala e nem pelo sócio responsável pelas compras de vinhos. Dessa forma, tornou-se irrealizável essa acção.

Depois de quatro meses que a pesquisadora desligou-se da empresa, a mesma voltou até a organização no mês de Julho de 2012 para verificar as mudanças e tentar identificar como estava o clima organizacional. Para sua surpresa, a equipa havia sido reduzida ainda mais, ou seja, dos 37 colaboradores, ficaram apenas, 27. Das demissões mais surpreendente, está a do chefe de sala, pois foi um dos que não teve seu contrato renovado e a chefe de bar, pediu demissão logo em seguida.

Infelizmente, o que se percebeu é que os colaboradores continuam desmotivados, porém, os problemas de falhas e faltas de comunicação vem sendo superado dia após dia. A gestão das duas equipas agora é feita pelo chefe de cozinha. A sua postura diante dessa nova função foi elogiada pelos liderados, pois o novo chefe geral vem tentando erradicar a divisão das equipas, tratando todos como um único grupo. Visto que o chefe não pode estar ao mesmo tempo nos dois sectores, outra medida adoptada por ele, foi a divisão de responsabilidades, tanto na sala como na cozinha. Ele passou então, a delegar poderes aos membros das equipas, despertando neles, o sentimento de valorização.

O *briefing* passou a fazer parte da rotina do restaurante. Foi escolhido um responsável para fazer o briefing da sala e o subchefe de cozinha passaram a realizá-lo diariamente com suas equipas. Houve também uma progressão na troca de informação entre sala e cozinha, à cerca das reservas, faltas do dia e sugestões de pratos para venda.

O restaurante passou a fechar aos sábados durante os almoços, atendendo a reivindicação feita pelos colaboradores por meio do questionário. Assim, eles passam a

ter uma folga e meia por semana. Com isso, o chefe tem conseguido realizar as reuniões gerais com as equipas aos sábados, antes de o restaurante abrir para o jantar.

Dessa forma, conclui-se que após o lançamento do plano de comunicação interna e a implementação dos canais e das acções, surgiu entre os colaboradores, uma expectativa de melhora do ambiente organizacional e também sobre a interacção entre os sectores. Felizmente, essa melhora aconteceu, pois com a suavização dos problemas de comunicação entre as equipas, os integrantes passaram a interagir mais.

A promoção do chefe de cozinha para chefe geral, em muito contribuiu para essas mudanças positivas, visto que desde o princípio ele apresentava sinais de que não tinha problemas em dividir as informações com sua equipa e nem de fragmentar a sua liderança. A questão motivacional, infelizmente, ainda é uma fraqueza a ser superada pelos gestores.

### **9.1 Conclusão final**

Após pesquisas e reflexões, a pesquisadora percebeu que dentro do D'Oliva Restaurante a comunicação interna ainda é tratada como algo irrelevante. Os gestores acreditam que só as grandes empresas são dignas de possuírem um plano de comunicação interna, embora seja evidente que muitos transtornos poderiam ser evitados se a comunicação interna fosse trabalhada. Para que essa realidade mude, é necessário que os proprietários do restaurante se apercebam que, independentemente de seus resultados e atividade, pode-se e deve-se estabelecer formalmente a Comunicação Interna, com uma metodologia correta e as práticas mais adequadas à organização.

## 10. Referências

- BACCEGA,M.A; COSTA,M.C.C(organizadoras). Gestão da Comunicação: Epistemologia e Pesquisa Teórica. 1ªed. São Paulo: Paulinas, 2009 – (coleção comunicação & cultura);
- BARROS, A. ; DUARTE ,J. (organizadores) Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008;
- BITTI, P. R; ZANI,B. A Comunicação como Processo Social. 2ª ed. Lisboa: Editorial Estampa, 1997;
- BOWDITCH, J: L., BUONO, A.F. Elementos de Comportamento Organizacional. São Paulo: Pioneira, 1992;
- BRUM, A.de M. Endomarketing de A a Z: Como Alinhar o Pensamento das Pessoas à Estratégia da Empresa. São Paulo: Integrare Editora, 2010;
- BUENO, W. da. C. Comunicação Empresarial: Políticas e Estratégias. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BUENO, W.da C. Comunicação Empresarial: Teoria e Pesquisa. 1ªed. Barueri, SP: Manole, 2003;
- CAHEN, R. Tudo que seus Gurus não lhe Contaram sobre Comunicação Empresarial:A Imagem como Patrimônio da Empresa e Ferramenta de Marketing. São Paulo: Best Seller, 1990;
- CASADO. T. A Motivação e o Trabalho. In: FLEURY, Maria tereza Leme (Coord.).As Pessoas na Organização. 4 ed. Vários autores. São Paulo: Gente, 2002. p. 247 -258.
- CASTELLI,G. Gestão Hoteleira. São Paulo: Saraiva, 2006;
- CHIAVENATO, I. Administração nos Novos Tempos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, I. Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1997.
- CLEMEN,P. Como Implantar uma área de Comunicação Interna: Nós, as Pessoas, fazemos a diferença. 1ª ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2005;
- COSTA,M. C.C.(organizadora) Gestão da Comunicação: Terceiro Setor, Organizações Não Governamentais, Responsabilidade Social e Novas Formas de Cidadania.São Paulo: Editora Atlas S.A, 2006;
- DRUCKER,P,F. Administrando para o Futuro. São Paulo: Pioneira, 1992.
- FERNANDES,V.E. Sociopsicologia da Comunicação Humana. Vagos: Ediplanta, 2000;
- FERREIRA, A. I. F.;MARTINEZ, L. F. Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional. Lisboa: Editora RH, 2008

- GIL,A.C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 5ªed. São Paulo: Atlas S.A, 2007;
- JERRIS,A.L. Como Orientar com Eficácia seus Empregados. Rio de Janeiro: Campus, 1995;
- KOTLER, Philip. Marketing essencial: Conceitos, Estratégias e Casos. 2ª ed. São Paulo: Perarson Education do Brasil, 2005.
- KOTLER,P. Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle, 5.ed. São Paulo: Atlas,1998
- KUNSCH, M. Comunicação Organizacional: Histórico, Fundamentos e Processos. Volume 1. São Paulo: Saraiva, 2009;
- KUNSCH, M. Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. São Paulo: Summus, 2003;
- KUNSCH, M. Relações Públicas e Modernidades: Novos Paradigmas na Comunicação Organizacional. São Paulo: Summus, 1997;
- NETO, B. R.S da.(coord). Comunicação Corporativa e Reputação: Construção e Defesa da Imagem Favorável. São Paulo: Saraiva, 2010
- RAFAELI, L., CAMPAGNOLO, R. R., & MULLER, C. J. Missão Declarada e Missão Desdobrada: Uma Abordagem para o Planejamento Estratégico. In: Simpósio de Engenharia de Produção. 14., São Paulo, Bauru, 2007
- REFKALEFSK.Eduardo. Como Motivar sua Equipe. Trad. Anne Bruce. 1ªed. Rio de Janeiro: Sextante, 2006;
- RICHARDSON, R.J. Pesquisa social: Métodos e Técnicas. 3.ed. São Paulo, Atlas, 1999.
- ROBBINS,S.P.Comportamento Organizacional, 9.ed.São Paulo: Prentice Hall, 2002
- SCOTT, C. D.; JAFFE, D. T.; TOBE, G. R. Visão, Valores e Missão Organizacional: Construindo a Organização do Futuro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- SENGE, P. M. A quinta disciplina – caderno de campo: Estratégias para Construir uma Organização que Aprende. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- SILVA, R. O da. Teorias de Administração, Editora Pioneira Thompson, 3ª ed. São Paulo, 2004.
- TAVARES, M. Comunicação Empresarial e Planos de Comunicação: Integrando teoria e prática. 2ªed. São Paulo: Atlas, 2009;
- TOMASI, C. ; MEDEIROS, J.B. Comunicação Empresarial. São Paulo: Atlas, 2007;

TORQUATO, G.R. Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional: Conceitos, Estratégias, Sistemas, Estrutura, Planejamento e Técnicas. São Paulo: Summus, 1986;

TORQUATO, G. R. Cultura, Poder , Comunicação e Imagem: Fundamentos de uma Nova Empresa. 3ªed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002;

TORQUATO, G.R. Tratado de Comunicação Organizacional e Política. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004;

VALADARES, M.C.B. Planejamento Estratégico Empresarial. QualityMark, Rio de Janeiro, 2002

### **Artigos**

MARCHIORI, M. Comunicação Interna: Um Fator Estratégico no Sucesso dos Negócios. in: Marlene Marchiori (org.). Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.p. 207-224.

NASSAR, P. Conceitos e Processos de Comunicação Organizacional. In: Margarida Kunsch. Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas. São Paulo: Difusão Editora, 2008, p.64



## 11. ANEXOS

### Anexo – 01 QUESTIONÁRIO



Esta pesquisa é estritamente confidencial e anônima.

Obrigada pela vossa colaboração!

1. Sexo?

- ( ) Masculino;
- ( ) Feminino;

2. Idade?

- ( ) Entre 18 e 25 anos;
- ( ) Entre 26 e 33;
- ( ) Entre 34 e 45 anos;
- ( ) Acima dos 45 anos.

3. Qual o seu nível de escolaridade?

- ( ) Secundário completo;
- ( ) Licenciatura;
- ( ) Mestrado;
- ( ) Curso técnico;
- ( ) Formação em Hotelaria;
- ( ) Outro\_\_\_\_\_

4. Você trabalha em que setor da empresa?

- ( ) Atendimento direto ao cliente;
- ( ) Escritório;
- ( ) Cozinha.

5. Você sabe para que serve a comunicação interna em uma empresa?

Assinale quantas questões achar necessário.

- ( ) Manter os colaboradores informados sobre as decisões e objetivos da empresa;
- ( ) Contribuir para que exista um bom clima de trabalho;
- ( ) Melhorar o diálogo entre colaboradores e chefia;
- ( ) Melhorar o relacionamento entre os diferentes setores;
- ( ) Não sabe/ Não opinou;
- ( ) Outra\_\_\_\_\_

6. Você acha que existe comunicação interna no D'Oliveira Restaurante?

- ( ) Sim;
- ( ) Não;
- ( ) Não sabe/ Não opinou.

7. Caso na pergunta anterior você tenha respondido sim. Acha que a comunicação interna é:

- ( ) Muito satisfatória;
- ( ) Satisfatória;
- ( ) Pouco Satisfatória;
- ( ) Insatisfatória;
- ( ) Não sabe/ Não opinou.

8. Como você é informado das decisões tomadas pela empresa?

- ( ) Pela diretoria;
  - ( ) Pelo seu chefe direto;
  - ( ) Pelos seus colegas;
  - ( ) Comunicados escritos;
  - ( ) Não é informado;
  - ( ) Não sabe/ Não opinou;
  - ( ) Outros meios \_\_\_\_\_
- 

9. Sente-se satisfeito com a forma com que recebe informações a respeito da empresa?

- ( ) Muito satisfeito;
- ( ) Satisfeito;
- ( ) Pouco satisfeito;
- ( ) Insatisfeito;
- ( ) Não sabe/ Não opinou.

10. Acha que as informações que chegam até você, são:

- ( ) Suficientes para manter-se informado sobre a empresa;
- ( ) Sente falta de mais informações;
- ( ) As informações chegam distorcidas
- ( ) Raramente as informações chegam até você;
- ( ) Não sabe/ Não opinou.

11. Sente-se a vontade para dialogar com seu chefe direto?

- ( ) Muito a vontade;
- ( ) A vontade;
- ( ) Pouco a vontade;
- ( ) Nada a vontade;
- ( ) Não sabe/ não opinou;

Se não, por quê? \_\_\_\_\_

---

12. Como você avalia a comunicação entre seu chefe direto e a equipe?

- ( ) Muito satisfatória;
- ( ) Satisfatória;
- ( ) Pouco Satisfatória;
- ( ) Insatisfatória;
- ( ) Não sabe/ Não opinou.

13. Com relação a frequência que seu chefe realiza reuniões, acha que:

- ☐ Muito Satisfatória;
- ☐ Satisfatória;
- ☐ Pouco Satisfatória;
- ☐ Insatisfatória;
- ☐ Não sabe/ Não opinou;

14. Como avalia a interação entre os setores da empresa?

- ☐ Muito Satisfatória;
- ☐ Satisfatória;
- ☐ Pouco satisfatória;
- ☐ Insatisfatória;
- ☐ Não sabe/ Não opinou.

15. Em relação aos Administradores, sente-se a vontade para dialogar com eles?

- ☐ Muito a vontade;
- ☐ A vontade;
- ☐ Pouco a vontade;
- ☐ Nada a vontade;
- ☐ Não sabe/ Não opinou.

16. Gostava de ser ouvido pelos Administradores?

- ☐ Sim;
- ☐ Não;
- ☐ Não sabe/ Não opinou;

Se sim, por que? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

17. Sente-se valorizado/motivado pela empresa?

- ☐ Sim;
- ☐ Não;
- ☐ Não sabe/ Não opinou;

Se não, por que? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

18. Como avalia o ambiente de trabalho:

- ☐ É um ambiente agradável, onde todos os setores da empresa interagem;
- ☐ É um ambiente agradável, mas só interajo com as pessoas da minha equipe;
- ☐ Não é um ambiente agradável, mas me dou bem com as pessoas da minha equipe;
- ☐ Não é um ambiente agradável, mas não posso deixar o emprego;
- ☐ Não sabe/ Não opinou;
- ☐ Outro

\_\_\_\_\_

19. O que podia ser melhorado na empresa? \_\_\_\_\_

## **Anexo 02 – TERMO DE ACEITAÇÃO**

Prezado Colaborador,

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa que está sendo realizada para avaliar o ambiente interno do D´Oliva Restaurante Lisboa.

Essa pesquisa faz parte do Projeto de Mestrado do curso de Comunicação Estratégica a ser apresentado à Banca de Avaliação como exigência para obtenção de diploma, sob orientação do Professor Joel Hasse.

Para realização da pesquisa, foi formulado um questionário contendo perguntas fechadas e uma pergunta aberta que devem ser respondidas individualmente, com base nas experiências vividas como colaborador do restaurante. As respostas serão analisadas pela pesquisadora e será garantido sigilo total sobre a identidade dos participantes, não causando qualquer tipo de constrangimento aos mesmos.

Comprometo-me a utilizar os dados desta pesquisa somente para fins acadêmicos e em espaço de divulgação científica. Para sua participação voluntária nessa pesquisa, é necessário assinar o Termo de Aceitação.

Espero contar com a vossa colaboração, que acredito ser de grande importância para a conclusão desse estudo, que tem por objetivo, contribuir a fim de trazer melhorias para o ambiente interno do D´Oliva Restaurante.

Atenciosamente,

---

Mestranda do Curso de Comunicação Estratégica

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Rúbrica: \_\_\_\_\_

### **Anexo 03 – GUIÃO PARA ENTREVISTA SEMI – ABERTA**

O guião para a entrevista semi-aberta foi feita em tópicos. Dessa forma, os pontos abordados foram:

- A História do grupo Al Forno;
- Comunicação interna;
- Ambiente organizacional;
- Nível de comprometimento dos colaboradores para com a organização;
- Motivação e valorização dos colaboradores;
- Benefícios e remunerações;
- A expectativa de crescimento e expansão do restaurante;

**Anexo 04 – CRONOGRAMA DE APLICAÇÃO DA METODOLOGIA**

	Out.2011	Nov.2011	Dez. 2011	Jan. 2012	Fev. 2012
Pesquisa participante	X	X	X	X	X
Entrevistas informais	X	X	X	X	X
Pesquisa Quantitativa		X			
Entrevista semi-aberta		X			

**Anexo 05 – CRONOGRAMA DE INSERÇÃO DOS CANAIS DE COMUNICAÇÃO INTERNA**

<b>Canais de Comunicação</b>	Out.2011	Nov.2011	Dez. 2011	Jan. 2012	Fev. 2012
Manual Técnico				X	
Manual de Integração				X	
Mural				X	
Reuniões	Até Fev. não houve Reuniões				
Briefing	Até Fev. não houve Briefings				
Caixa de Fatos				X	
Minuto com o Presidente	Até Fev. não foi realizado nenhum Minuto com o Presidente				

**Anexo 06 – CRONOGRAMA DE REALIZAÇÃO DE EVENTO E MEDIDAS COMPLEMENTARES**

<b>Medidas Complementares</b>	Out.2011	Nov.2011	Dez. 2011	Jan. 2012	Fev. 2012
Pré – Lançamento do Projeto				X	
Lançamento do Projeto				X	
Reestruturação do Refeitório	Até Fev. não houve Reestruturação				
Cons. Missão/Visão/Valores				X	
Calend. Datas importantes				X	
Dia D. Degustação				X	
Concurso Novas Receitas	Até Fev. não houve Concurso				
Formações em Parceirias	Até Fev. não foi realizado nenhuma Formação				
Divulgação relatório mensal				X	

**Anexo 07 – MOTE UTILIZADO PARA O PRÉ- LANÇAMENTO DO  
PROJECTO AFIXADO NOS MURAI**



**Comunicar para Integrar!**

## **Anexo 08 – CONVITE PARA O LANÇAMENTO DO PROJECTO**

### **CONVITE**

Sr(a) \_\_\_\_\_ estamos preparando uma surpresa para você, compareça!

É já na próxima Segunda-feira, dia 09 de Janeiro às 17 horas.

Comunicar para Integrar!



Atenciosamente,

---

(Rúbrica Sr. Paulo Freire)



## **Nossa Missão**

Atender com excelência e  
sofisticação para conquistar a  
fidelidade do seu público e  
estabelecer no mercado uma imagem  
de sucesso e requinte!

Comunicar para Integrar



## **Nossa Visão**

Consolidar a empresa dentro da gastronomia italiana, buscando a fidelização dos seus clientes através da qualidade dos produtos oferecidos; da agilidade e da sofisticação do atendimento a fim de expandir a rede.

Comunicar para Integrar



## **Nossos Valores**

Qualidade;  
Transparência;  
Agilidade e  
Requinte.

Comunicar para Integrar

